

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA
MULTIMARCA DE NEUMÁTICOS PARA SUV'S EN LA CIUDAD DE
OTAVALO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JOSÉ LUIS DE LA TORRE ESPÍN

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA

QUITO, MAYO 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Diego Serrano

Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

A mi familia y amigos que me han dado la fortaleza para
alcanzar las metas que me he propuesto.

José Luis

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las oportunidades que ha puesto en mi vida.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera y por todo el cariño que me han brindado.

José Luis

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 4

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 5

- 2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 5
 - 2.1.1 Factores Ambientales, 5**
 - 2.1.1.1 Factores Económicos, 6
 - 2.1.1.2 Factores Políticos, 9
 - 2.1.1.3 Factores Culturales, 10
 - 2.1.1.4 Factores Demográficos, 12
 - 2.1.2 Marco de Análisis Ambiental, 14**
 - 2.1.2.1 Ambiente Internacional, 15
 - 2.1.2.2 Ambiente Nacional, 16
 - 2.1.2.3 Ambiente Industrial, 18
 - 2.1.2.4 La Empresa, 18
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 20
 - 2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas competitivas, 20**
 - 2.2.1.1 Competencia - Rivalidad Interna, 20
 - 2.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador, 21
 - 2.2.1.3 Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos, 22
 - 2.2.1.4 Clientes - Poder Negociador, 22
 - 2.2.1.5 Nuevos Ingresantes - Barreras de Ingreso, 23
 - 2.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno - Presión, Control y Regulación, 23
 - 2.2.2 La Red de Valores, 24**
 - 2.2.2.1 Complementadores, 24
- 2.3 ANÁLISIS INTEGRAL, 25
 - 2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 25**
- 2.4 TABULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS, 32
- 2.5 MODELO DE LA ENTREVISTA A COMPETENCIA, 46
- 2.6 MODELO DE ENTREVISTA A IMPORTADORES, 47
 - 2.6.1 Análisis de las necesidades a través de la segmentación, 48**
 - 2.6.1.1 Posicionamiento en el Sector Industrial, 59

3 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL, 75

- 3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 75

3.1.1	Visión, 75
3.1.2	Misión, 75
3.1.3	Valores, 76
3.1.4	Factores Clave de Éxito, 76
3.1.5	Segmentos: Grupo Objetivo (B2C), 77
3.1.6	Objetivos Estratégicos, 77
3.1.7	Matriz Análisis F → D → A → O, 79
3.1.8	Matriz Planificación FDAO – Estrategias, 84
3.1.9	Estrategias Corporativas, 85
3.1.10	Objetivos Específicos de Marketing, 85
3.2	ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN), 86
3.2.1	Ciclo de Vida del Producto, 86
3.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 90
3.3.1	Estrategias de Desarrollo, 90
3.3.1.1	Diferenciación, 90
3.3.1.2	Enfoque, 94
3.3.2	Disciplinas de Valor, 95
3.3.2.1	Líder en Producto, 95
3.3.3	Mezcla de Mercadotecnia, 101
3.3.3.1	Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, 101
3.3.3.2	Precio: decisiones estratégicas, 107
3.3.3.3	Plaza: niveles y decisiones estratégicas, 111
3.3.4	Estrategias de Crecimiento, 118
3.3.4.1	Crecimiento Intensivo, 118
3.3.4.2	Estrategia Integradora, 119
3.3.4.3	Diversificación, 121
3.3.5	Estrategias Competitivas, 122
3.3.5.1	Líder, 122
4	OPERACIONES, 124
4.1	MACRO LOCALIZACIÓN, 124
4.2	MICRO LOCALIZACIÓN, 125
4.3	LAYOUT, 125
4.4	MAQUINARIA A EMPLEARSE, 126
4.5	ORGANIGRAMA, 127
4.6	MAPA DE PROCESOS, 127
4.7	CADENA DE VALOR, 128
4.8	PROVEEDORES Y COMPETIDORES, 128
5	FINANCIERO, 132
5.1	ESTUDIO ECONÓMICO, 132
5.1.1	Inversión Inicial, 132
5.1.2	Financiamiento de la Inversión, 137
5.1.3	Presupuesto de Ventas, 138
5.1.4	Presupuesto de Costos, 140
5.1.5	Presupuesto de Gastos Administrativos y de Ventas, 141
5.1.6	Balance General proyectado, 142
5.1.7	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, 143

	5.1.8 Punto de Equilibrio, 144
5.2	ESTUDIO FINANCIERO, 146
	5.2.1 Valor Actual Neto, 146
	5.2.2 Tasa Interna de Retorno, 151
	5.2.3 Período de Recuperación, 154
5.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 155
	5.3.1 Índices de Liquidez, 155
	5.3.2 Índices de Endeudamiento, 156
	5.3.3 Índices de Rentabilidad, 156
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 158
	6.1 CONCLUSIONES, 158
	6.2 RECOMENDACIONES, 161

BIBLIOGRAFÍA, 162

ANEXOS, 165

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 166
Anexo 2: Depreciaciones y Amortizaciones, 169
Anexo 3: Rol de Pagos, 170

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Competencia - Rivalidad Interna, 21
Cuadro N° 2: Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos, 22
Cuadro N° 3: Metodología investigativa: proceso de investigación de mercados, 27
Cuadro N° 4: Análisis de las necesidades, 52
Cuadro N° 5: Ventas de Vehículos en la Provincia de Imbabura, 54
Cuadro N° 6: Dimensiones Estratégicas, 64
Cuadro N° 7: Matriz Análisis F D, 79
Cuadro N° 8: Matriz Análisis $F \rightarrow D \rightarrow A \rightarrow O$, 81
Cuadro N° 9: Matriz Planificación FDAO – Estrategias, 84
Cuadro N° 10: Competidores, 131
Cuadro N° 11: Inversión Inicial, 133
Cuadro N° 12: Activos Fijos, 133
Cuadro N° 13: Maquinaria y Equipo, 134
Cuadro N° 14: Equipo de Computación, 134
Cuadro N° 15: Equipo de Oficina, 134
Cuadro N° 16: Muebles y Enceres, 135
Cuadro N° 17: Detalle Activos Diferidos, 135
Cuadro N° 18: Costos Totales, 136
Cuadro N° 19: Consolidado de Depreciaciones y Amortizaciones, 137
Cuadro N° 20: Presupuesto de Costos, 140
Cuadro N° 21: Gastos Administrativos, 141
Cuadro N° 22: Balance General Proyectado, 142
Cuadro N° 23: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, 143
Cuadro N° 24: Ingresos Proyectados por Unidades Vendidas, 144
Cuadro N° 25: Punto de Equilibrio, 145
Cuadro N° 26: Participación de Trabajadores e Impuesto a Renta, 147
Cuadro N° 27: Proyección de Flujo de Caja, 148
Cuadro N° 28: Valor Actual Neto, 149
Cuadro N° 29: Valor Actual Neto - Escenario Positivo, 150
Cuadro N° 30: Valor Actual Neto - Escenario Negativo, 150
Cuadro N° 31: Tasa Interna de Retorno, 152
Cuadro N° 32: TIR – Escenario Positivo, 153
Cuadro N° 33: TIR – Escenario Negativo, 154
Cuadro N° 34: Período de Recuperación, 155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Producto Interno Bruto, 6
- Gráfico N° 2: Ciclo de Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB, 7
- Gráfico N° 3: Comportamiento de las remesas recibidas, 2007.1-2012.1, 8
- Gráfico N° 4: Remesas por País de Procedencia, 2007.1-2012.1, 8
- Gráfico N° 5: Factores Demográficos, 13
- Gráfico N° 6: Subempleo, 14
- Gráfico N° 7: Desempleo, 14
- Gráfico N° 8: Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial, 20
- Gráfico N° 9: Edad, 32
- Gráfico N° 10: Género, 33
- Gráfico N° 11: Tipo de Transporte, 33
- Gráfico N° 12: Actividad a Desempeñar, 34
- Gráfico N° 13: Tiempo Cambio Neumáticos, 35
- Gráfico N° 14: Tipo de Llantas, 36
- Gráfico N° 15: Lugar de Compra, 37
- Gráfico N° 16: Sector de Residencia, 38
- Gráfico N° 17: Profesión, 39
- Gráfico N° 18: Valor de Pago por Neumático, 39
- Gráfico N° 19: Factores, 40
- Gráfico N° 20: Preferencia de Marca, 41
- Gráfico N° 21: Medio de Información, 42
- Gráfico N° 22: Búsqueda de Asesoría, 43
- Gráfico N° 23: Ponderación de Servicio, 44
- Gráfico N° 24: Preferencia Forma de Pago, 44
- Gráfico N° 25: Preferencia de Promociones, 45
- Gráfico N° 26: Escalas Mentales, 63
- Gráfico N° 27: Grupos Estratégicos, 67
- Gráfico N° 28: Mapa de Posicionamiento, 69
- Gráfico N° 29: Marca Métrica, 70
- Gráfico N° 30: Merca Métrica, 71
- Gráfico N° 31: Ciclo de Vida del Producto, 86
- Gráfico N° 32: Plaza: niveles y decisiones estratégicas, 112
- Gráfico N° 33: Logo, 116
- Gráfico N° 34: Crecimiento Intensivo, 118
- Gráfico N° 35: Layout Oficina, 125
- Gráfico N° 36: Layout bodega, 126
- Gráfico N° 37: Organigrama, 127
- Gráfico N° 38: Mapa de Procesos, 127
- Gráfico N° 39: Cadena de Valor, 128

RESUMEN EJECUTIVO

El estilo de vida de los ecuatorianos ha ido modificándose y por ende las necesidades son diferentes y los consumidores son mucho más exigentes, en un mercado altamente competitivo, con esto se abren nuevas oportunidades de inversión y desarrollo de empresas que quieren satisfacer a este mercado muy potencial debido a las tendencias de usuario que desea adquirir llantas de buena calidad y a precios competitivos específicamente en la ciudad de Otavalo que posee una oferta limitada generando que las empresas existentes las cuales especulan con el precio y tienen una limitada variedad del producto.

Por medio de este trabajo se pretende ingresar al mercado satisfaciendo las necesidad que puedan tener con el fin de brindar un servicio de calidad buscando ofrecer los servicios a los consumidores para de esta manera lograr una participación de mercado más amplia convirtiéndola en una de las más importantes de la ciudad de Otavalo generando trabajo y ayudando al progreso del país.

INTRODUCCIÓN

Con la evolución de la humanidad desde la invención de la rueda ha sido una de las creaciones que más ha revolucionado la vida del hombre, y es así como desde su creación ha sufrido una evolución constante con la que se ha ido adaptando a las diversas necesidades y características del terreno.

Este desarrollo de la tecnología continúa hoy en día, a medida que la industria descubre nuevos compuestos más eficientes para disminuir el peso, aumentar la durabilidad, la resistencia a golpes y pinchazos, disminuir la resistencia al rodaje e incrementar la adherencia al piso incrementando la seguridad y eficiencia al circular. El afán por mejorar la calidad de vida y por preservar el medio ambiente se ha fortalecido en los últimos años, llevando al desarrollo de tecnologías avanzadas que rompen con los esquemas tradicionales y entregan mejores resultados.

“El neumático o llanta, es una pieza toroidal de caucho que se coloca en las ruedas de diversos vehículos y máquinas. Su función principal es permitir un contacto adecuado por adherencia y fricción con el pavimento, posibilitando el arranque, el frenado y la guía”.

(Wikipedia, Enciclopedia Libre, s.f.)

En 1887, el veterinario e inventor escocés, John Boyd Dunlop, desarrolló el primer neumático con cámara de aire para el triciclo que su hijo de nueve años de edad usaba para ir a la escuela por las calles bacheadas de Belfast. Para resolver el problema del traqueteo del triciclo, Dunlop infló unos tubos de goma con una bomba de aire para inflar balones. Después envolvió los tubos de goma con una lona para protegerlos y

los pegó sobre las llantas de las ruedas del triciclo. Hasta entonces, la mayoría de las ruedas tenían llantas con goma maciza, pero los neumáticos permitían una marcha notablemente más suave. Desarrolló la idea y patentó el neumático con cámara el 7 de diciembre de 1888. Sin embargo, dos años después de que le concedieran la patente, Dunlop fue informado oficialmente de que la patente fue invalidada por el inventor escocés Robert William Thomson, quien había patentado la idea en Francia en 1847 y en Estados Unidos en 1891. Dunlop ganó una batalla legal contra Robert William Thomson y revalidó su patente. (Wikipedia, Enciclopedia Libre, s.f.)

Por lo que he notado existe una gran variedad de marcas y modelos de neumáticos que ofrece el mercado y al final la decisión de compra la tiene el cliente el cual cada vez se encuentra más informado acerca de las características del producto lo que genera una duda en el mismo acerca de que tan reales son los supuestos avances en la tecnología que se emplea en los materiales y en la construcción misma de los neumáticos.

Es por eso que al momento de vender neumáticos se debe conocer las características del producto que ofrecerá de acuerdo a lo que estipula el fabricante y a su vez revisar opiniones de foros, para de esta manera brindar al cliente una asesoría de mejor calidad al momento de seleccionar el neumático que más se adapte a sus necesidades.

1 ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ante la creciente demanda de autos en el mercado ecuatoriano y al ser las llantas una de las piezas que mayor desgaste, incluyendo la creciente tendencia por modificar los vehículos, he sido testigo de cómo la moda y las nuevas tendencias en donde el usuario común de un automóvil quiere sentirse cada vez más seguro y con un mayor rendimiento en las vías busca ineludiblemente un grado de distinción y personalización de su vehículo.

Al ser una empresa nueva considero que existen dificultades de su ingreso al mercado propias del segmento en una ciudad pequeña, pero a su vez el hecho de que los actuales proveedores del producto se sienten tan cómodos ha hecho que descuiden el servicio que brindan, ofreciendo de ésta manera la oportunidad de que nuevas empresas ingresen al mercado.

Es por eso que de este estudio se planea obtener la información necesaria para determinar las estrategias de ingreso al mercado con el objetivo de suplir las necesidades del segmento; obteniendo un buen nivel de ingresos que al momento de seleccionar un producto no se enfoca tan solo en el precio sino en otra serie de características del producto precisándolo a través del estudio de mercado que acompañará la parte práctica de este trabajo.

En un inicio se visualiza a la comercializadora de neumáticos como una empresa generadora de un valor agregado para el cliente en base a la asesoría técnica al momento de seleccionar el neumático ideal para cada cliente, complementándose con servicios adicionales tales como el enllantaje y balanceo.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Actualmente considero que en la ciudad de Otavalo existe una oferta limitada de neumáticos, lo que ha generado un incremento de precios de venta al público y una limitada variedad del producto tanto en modelos como en marcas elevando el precio de venta.

La comercializadora de neumáticos multimarca a plantearse es una empresa nueva en el mercado, he visto la oportunidad de desarrollar un proyecto para poder brindar un servicio que este en constante mejora, para garantizar de esta manera la plena satisfacción del cliente y avalar la permanencia de la empresa en el tiempo.

Es por eso que actualmente a través de este estudio descriptivo estoy buscando la mejor manera de ingresar al mercado generando una relación a mediano y largo plazo con los clientes ya que al conocer sus necesidades a profundidad enfocaré mis esfuerzos en los problemas que estos puedan tener, con el fin de brindar un servicio que genere relaciones que perduren.

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

Este análisis busca brindar un panorama detallado del desarrollo industrial que está viviendo el sector automotriz.

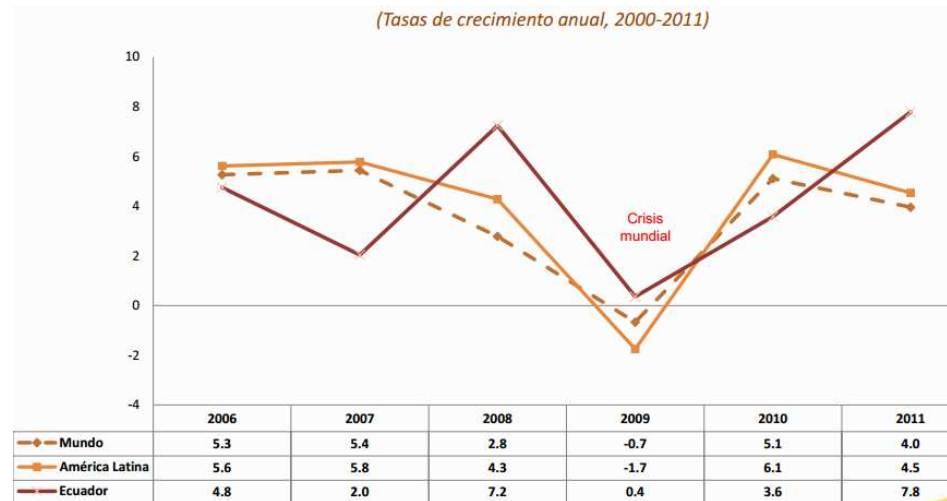
Con éste análisis se busca identificar los factores que afectan al comportamiento del mercado particularmente el área de neumáticos. Se incluirá las tasas y datos estadísticos del Ecuador y con ello se reconocerá el escenario en el que se desenvolverá la comercializadora de llantas.

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

2.1.1 Factores Ambientales

El estudio de los factores ambientales se enfoca en América Latina, particularmente Ecuador enfatizando la ciudad de Otavalo como punto principal del establecimiento de la comercializadora.

2.1.1.1 Factores Económicos

Gráfico N° 1: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.

Elaborado por: José De la Torre E.

Debido a la crisis económica mundial de la que se está recuperando actualmente el mundo, las distintas empresas y personas naturales se ven con un nivel de actividad bastante limitado, sin embargo éste se va recuperando de manera paulatina.

Gráfico N° 2: Ciclo de Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.
Elaborado por: José De la Torre E.

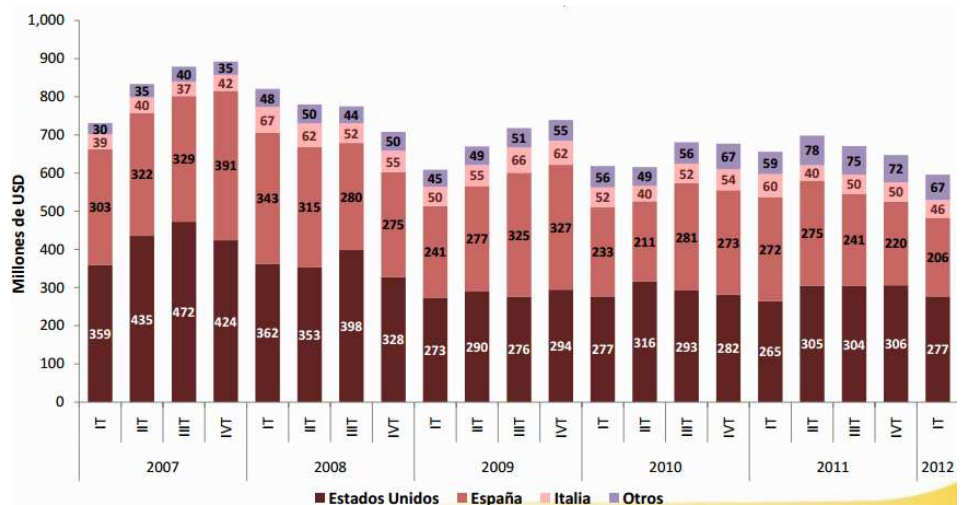
Debido a que la producción se mantiene en una capacidad estable o mayor en América Latina y de manera especial en el Ecuador; se observó que dicha crisis no afectó de la misma manera en que lo hizo a países desarrollados, no se ha constatado que la mayoría de empresas se vean obligadas a cerrar plantas de producción o en su defecto estén llenando sus bodegas con productos que no se pueden vender en la misma cantidad que se producen. Dicha resistencia a la crisis ha impulsado a las industrias a evolucionar progresivamente.

Gráfico N° 3: Comportamiento de las remesas recibidas, 2007.1-2012.1



Fuente: Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.
Elaborado por: José De la Torre E.

Gráfico N° 4: Remesas por País de Procedencia, 2007.1-2012.1



Fuente: Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.
Elaborado por: José De la Torre E.

Esto también ha afectado a las personas naturales encargadas de proveer servicios como por ejemplo en el sector de la construcción que es uno de los principales termómetros de la economía local, es así que están retomando de a poco su dinamismo y recontratando a su personal parado ya que este sector se vio notablemente afectado por la disminución de

liquidez en la población, esto fue ocasionado por la reducción notable de las remesas de los migrantes, las exportaciones de productos como flores se han visto también considerablemente reducidas por la disminución de la demanda internacional de las mismas, siendo el petróleo el factor principal de ingreso de divisas al país, forzando a que la gente se limite en sus gastos.

2.1.1.2 Factores Políticos

A pesar de la consulta popular, la seguridad jurídica que tiene el país continua sin ser solucionada, la reestructuración del poder judicial ha formado brechas significativas entre el sistema anterior y el que se practica actualmente, los organismos de control se mantienen en reordenamiento como por ejemplo los ministerios y secretarías y esto no beneficia ni amparan los derechos de los ciudadanos.

El conflicto del poder Ejecutivo del estado con los medios de comunicación se ha convertido en un problema cada vez más latente en la sociedad ecuatoriana. La difusión de la información de las obras, aciertos y debilidades del gobierno no se ha desarrollado de manera imparcial ni tampoco se ha esclarecido el manejo administrativo del poder ni la riqueza que ha desempeñado en su gestión actual el gobierno.

Existe un problema constante de los grupos políticos por mantener o conseguir mucho más poder a la par con el deseo de influenciar sobre las

diferentes instancias del estado para detener los procesos de desarrollo, esto es una traba directa para el crecimiento del país, en busca de satisfacer los intereses personales de aquellos grupos.

La política se encuentra viciada por la corrupción y los conflictos de intereses, que marca muchos actos en todos los niveles del estado. Es necesaria una mayor especificación de muchos artículos, leyes y normas del país para que no existan ambigüedades que permitan varias interpretaciones de una misma norma evitando de esta forma la discrecionalidad en la ejecución y realización de nuevas normativas.

2.1.1.3 Factores Culturales

Ecuador es un país multicultural y multiétnico conformado por cuatro regiones: Costa, Sierra, Oriente y Región Insular; cuya historia reflejada en una serie de conquistas y cruces de etnias. Sin embargo existe mucha diversidad, la cual se puede observar claramente en la comida, vestimenta y dialecto de cada una de las regiones. Toda esta diversidad debe ser aprovechada para explotar las fortalezas y bondades que existen, y convertirlas en una fuente importante de ingresos para el Ecuador.

La sociedad ecuatoriana, marcada por la carencia de una cultura hacia el cliente, tiene gran deficiencia en aspectos culturales y sociales a nivel internacional y es percibido como uno de los países subdesarrollados en muchos aspectos.

Un punto trascendental en este análisis es el servicio que se brinda al cliente; la puntualidad con la que se entrega el pedido, la rapidez con la que es atendido o el tratar de sorprender al cliente con la mal llamada viveza criolla, culturalmente la falta de éste valor, la puntualidad, es muy mal percibido pero lamentablemente se ha convertido en un hábito llegar o entregar tarde justificado por la llamada “Hora Ecuatoriana”. Un factor muy crítico al momento de elegir una empresa que brinde sus servicios ya que el cliente mide la eficiencia a través de este factor y es uno de los principales que determina la continuidad de compra y por ende la fidelidad.

He sido testigo de la poca o total inexistencia de la implementación de la mejora continua, mucha gente es conformista y en muchos casos sumisos al servicio otorgado, aun cuando existen problemas o dificultades en lugar de pedir que se reivindique la manera en que se atiende al cliente o consumidor en distintas circunstancias.

Todos los factores mencionados producen abusos y atropellos a los clientes, fomentando una cultura conformista y muchas veces obligada a la compra en ciertos establecimientos por la falta de opciones. Además, no estimula la productividad y muchos países cercanos como Colombia o Chile han implementado una cultura de servicio. Desde el mes de Octubre del año 2008 se está propagando una cultura de cortesía, respeto y servicio por gestión del gobierno a través de la campaña “Sonríe Ecuador” que busca mejorar la manera como se proyecta el país hacia el resto de personas y se ha manejado de una forma enfocada de manera principal al

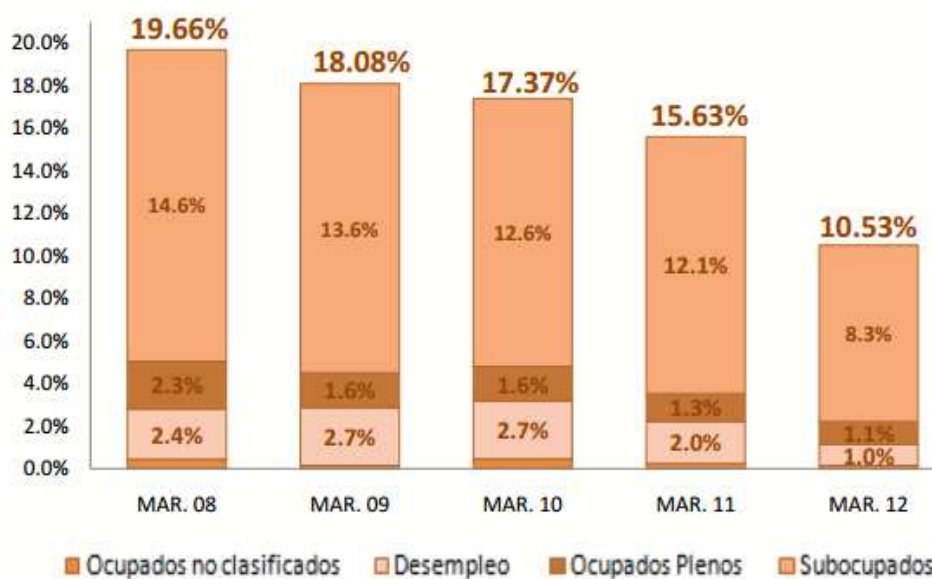
sector público donde se han realizado diversas capacitaciones para mejorar el servicio tanto al cliente externo como interno de cada departamento.

2.1.1.4 Factores Demográficos

La mayor parte de la población ecuatoriana socio-económicamente se encuentra entre los niveles medios y bajos, por lo tanto debido a esta situación utiliza productos tradicionales o de alcance masivo que se encuentre más acorde a sus necesidades. En base a este razonamiento, el consumo de neumáticos es indispensable en la sociedad y de cierta manera se encuentra enfocado a un grupo de la población de clase media y media alta; no está catalogado como un producto de acceso masivo debido al poder adquisitivo que se requiere para acceder al producto.

El Ecuador, por el control de la natalidad y por el fenómeno de la migración empieza a congelar prácticamente su crecimiento demográfico. Según el INEC hay 15'393.827 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, s.f.) La atención pública y privada, centralizada en los principales polos de desarrollo del país determina que la gente emigre del campo a la ciudad, y por la falta de visión empresarial o recursos económicos muchos ecuatorianos emigren al extranjero.

Un importante porcentaje de la población económicamente activa trabaja en el sector microempresarial que está compuesto por personas que tienen sus propios negocios, trabajadores, familiares y también trabajadores remunerados.

Gráfico N° 5: Factores Demográficos

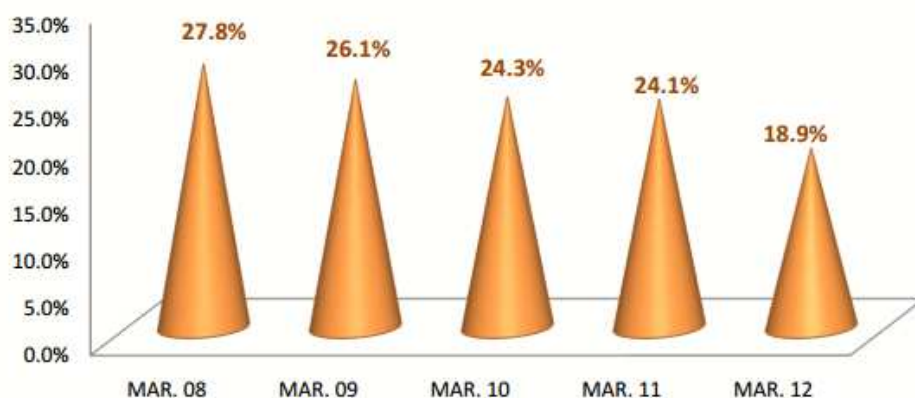
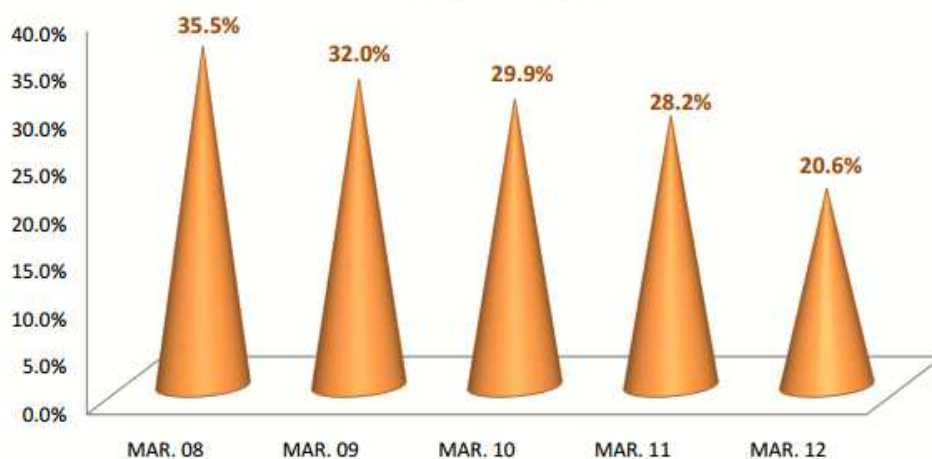
Fuente: Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.

Elaborado por: José De la Torre E.

De acuerdo a las estadísticas del cuadro anterior, la Población Económicamente Activa, PEA tiene una tendencia bastante estable, en la que se observa un leve incremento de los ocupados plenos.

TASAS DE DESEMPLEO

Según un reporte del INEC (Estadísticas Anuales); estos son algunos de los indicadores de las tasas de subempleo y tasas de desocupación:

Gráfico N° 6: Subempleo*(En porcentajes)***Fuente:** Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.**Elaborado por:** José De la Torre E.**Gráfico N° 7: Desempleo***(En porcentajes)***Fuente:** Banco Central del Ecuador. Ecuador: Estadística Macroeconómicas.**Elaborado por:** José De la Torre E.

2.1.2 Marco de Análisis Ambiental

Con el fin de entender el panorama general en el cual se desarrollará la comercializadora de neumáticos en la ciudad de Otavalo, se requiere identificar el estado en el que la empresa desarrollara sus actividades comerciales, por

medio de ello se busca una visión más global y amplia de los principales desafíos con los que la futura empresa se encontrará.

Por esta razón, el presente capítulo consta de cuatro partes, la primera un análisis del ambiente internacional; segundo, el análisis en el ámbito nacional; tercero, el análisis del ambiente local particularmente la ciudad de Otavalo y por último el ambiente del sector industrial en el que se desenvolverá la comercializadora planteada.

2.1.2.1 Ambiente Internacional

El auge del crecimiento en el sector industrial tuvo su surgimiento después de la segunda guerra mundial donde se produjo un boom en la producción en Latinoamérica principalmente en los países localizados en el sur entre ellos: Chile y Argentina con una penetración después de algunos años por parte de Brasil.

El modelo se deformó con la depresión iniciada en 1929 y luego por la Segunda Guerra Mundial, adoptando el Sistema un nuevo cambio en la división internacional del trabajo. En consecuencia, el flujo de capitales se detuvo; las inversiones se dirigieron hacia América Latina donde había mejores condiciones para la valorización del capital, esas inversiones apuntaron a la producción de bienes de consumo, la guerra condicionó el viraje de los aparatos productivos de los países industrializados hacia la producción de armamentos, incrementándose la demanda de alimentos y materias primas, generándose un proceso acelerado de industrialización y de acumulación de capitales en Latinoamérica. (Mauro, 1973, pág. 52)

2.1.2.2 Ambiente Nacional

El análisis del ambiente nacional comprenderá el factor económico; este estudio permitirá entender la situación actual del país.

Para el enfoque a dicho factor, considero siete ejes en los que se ven afectados directamente la percepción de consumo y adquisición de bienes y servicios del entorno.

- El dólar, la moneda oficial de Ecuador; es el primer agente adquisitivo para consumir el servicio que en el último año ha perdido fuerza frente al euro. Además es constantemente influenciado por el bajo o poco poder adquisitivo en comparación con grandes potencias mundiales como lo son: Estados Unidos, Canadá y los Tigres Asiáticos.
- Las remesas de los emigrantes constituyen un segundo ingreso para la economía ecuatoriana principalmente desde Estados Unidos y Europa, lo que incrementa el flujo de efectivo en la sociedad acrecentando así el gasto y permitiendo que exista una oportunidad de consumo y de satisfacer necesidades antes no satisfechas por falta de dinero.
- Otro ingreso importante es el precio del petróleo. El alto precio del petróleo por barril ha favorecido al país en los últimos años,

generando cierta estabilidad económica en el país. Muchos de los químicos procesados para uso industrial dependen de este mal necesario económicamente.

- El pago de la deuda externa, si bien constituye un gasto y movimiento de dinero, a causa de éste el país deja de invertir en maquinaria, tecnología y principalmente desarrollo industrial lo que es un rubro importante para un desarrollo adecuado de la nación.
- El porcentaje de recaudación de impuestos se ha incrementado en relación con años anteriores, en gran medida a la buena gestión del SRI, provocando una mayor fuente de ingresos para el país. Sin embargo, no se ha descartado la posible variación de tasas de los impuestos o creación de impuestos.
- Los gastos corrientes del estado, como el bono solidario, constituye un gasto muy alto, enfocado en revertir la situación de pobreza en la que se halla la mayoría de la población. Sin embargo, la pobreza no es un problema únicamente de dinero, sino también de educación.
- La crisis económica presentada en los pasados meses en Estados Unidos tiene repercusiones directas e indirectas sobre el Ecuador, ya que aún ni las potenciales mundiales han podido asegurar una solvencia de la plataforma económica ni sostenible a través del tiempo.

2.1.2.3 Ambiente Industrial

Como ya se ha citado, el sector de la industria automotriz en general y de la comercialización de neumáticos en particular, es un sector en potencial crecimiento; en el año 2010 hubo un repunte en la venta de vehículos y accesorios que según la proyección de la firma Market Watch alcanzaría los 125000 vehículos con lo que se contaría con la inclusión de 33000 vehículos adicionales con respecto a los del año 2009 por lo que una visión conservadora de la economía, en el 2011 hubo un crecimiento de 3% a rasgos generales en el primer trimestre mientras que las ventas disminuyeron en los tres restantes trimestres sin embargo es importante recalcar que los accesorios de los vehículos no han sufrido variación en sus ventas.

Considerando la perspectiva de crecimiento de una de las principales llanteras del país, Continental Tire Andina que esperaba un repunte del sector para el 2010 del orden del 8% permite señalar que el crecimiento de las ventas esperado para una comercializadora va a ir de la mano con el repunte del sector.

2.1.2.4 La Empresa

La comercializadora de neumáticos será una empresa, que proveerá productos reconocidos internacionalmente acompañados de un servicio y asesoramiento técnico que garantice al cliente el hecho de que está adquiriendo un producto de excelente calidad al mejor precio del mercado.

Será una empresa conformada por dos socios, en donde las funciones se encuentran compartidas y la toma de decisiones está dada por el consenso de los mismos.

Manejará un listado de precios, competitivos en el sector en los diversos servicios que complementaran a la venta de neumáticos los mismos que serán definidos en los capítulos siguientes una vez que se evalúe la información obtenida del estudio de mercado.

A nivel operativo además de la colaboración activa de sus socios se contará con un técnico que será el encargado de enllantar y balancear las llantas.

La administración del negocio se la llevará a cabo desde la oficina de ventas que se encuentra ubicada en la calle Bolívar 606 en el centro de la ciudad de Otavalo.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas competitivas

Gráfico N° 8: Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

Elaborado por: José De la Torre E.

2.2.1.1 Competencia - Rivalidad Interna

Actualmente en la ciudad de Otavalo se encuentran tres competidores de los cuales su oferta se centra en diversos tipos de neumáticos para distintos tipos de vehículos (Estándar, 4x4 y camionetas). De los proveedores que se encuentran en el mercado del cantón Otavalo, tan solo uno ofrece el servicio de enllantaje. Los otros dos proveedores que se encuentran en la ciudad tan solo ofrecen el producto sin ningún tipo de beneficio adicional, se concentran netamente en la venta. Los proveedores que se encuentran en la ciudad son:

Cuadro N° 1: Competencia - Rivalidad Interna

Proveedor	Marca	Observación
Comercial Pérez	Tornel, Hankook, Uniroyal	Presenta servicio de enllantaje.
Guapo's	Yokohama, Federal, Sumitomo, Toyo, Maxxis, etc.	No presenta gran Stock y la venta es bajo pedido.
General Tire	Nangkan, General, Continental.	Al ser un centro general el surtido de productos se ve limitado.

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

2.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador

Los proveedores son muy fuertes en cuanto a los precios que imponen, siempre están pendientes a la relación con el precio internacional de los mismos y a la normativa interna vigente para la importación desde los diversos países, en el caso de Ecuador han incrementado las restricciones al número de artículos importados en miras de incentivar la producción nacional.

Al ser una empresa nueva cuyo margen de pedidos será limitado en su etapa inicial no se podrá contar con un rango de crédito muy alto lo que conllevaría una limitante, sin embargo es una condición moldeable al desarrollo de la empresa y la recurrencia de compra por parte de los clientes.

Los proveedores exigen en un inicio realizar los cinco primeros pedidos al contado, para posteriormente analizar en caso de ser necesario el crédito directo disponible del caso.

2.2.1.3 Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos

Para el producto ofertado en el caso de esta investigación el neumático, no existe un sustituto pero se cuenta con una gran cantidad de marcas que ofrecen diversos precios y características específicas es así que por ejemplo:

Cuadro N° 2: Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos

TAMAÑO	MARCA	MODELO	PRECIO USD.
235/70/16	YOKOHAMA	GEOLANDAR A/T-S	189
235/70/16	MICHELIN	A/T-S ²	205
235/70/16	MAXXIS	MAROUDE	155
235/70/16	GOODYEAR	WRANGLER HP	197

Fuente: Tyre City, Pollantas, Antonio Pino Ycaza y Megallantas.

Elaborado por: José De la Torre E.

2.2.1.4 Clientes - Poder Negociador

El poder negociador del cliente se enfoca principalmente en la obtención de un buen precio y de condiciones de pago favorables, al ser una empresa pequeña y nueva el único crédito que se ofrecerá será en base a tarjeta de crédito lo que significará un incremento en el precio con respecto a la compra de contado.

El cliente siempre busca un servicio atento y amable en torno a este factor se valorará su inversión e intención de compra.

2.2.1.5 Nuevos Ingresantes - Barreras de Ingreso

Más adelante se ampliará los detalles del ingreso de nuevos participantes en el negocio de venta de neumáticos; de manera general se puede decir que es un negocio que no presenta mayores limitantes para el ingreso al mercado, la mayor dificultad para el ingreso sería la logística y la inversión inicial requerida como se notará en los capítulos siguientes.

2.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno - Presión, Control y Regulación

El gobierno sin dudarlo es una gran fuerza que interviene en todas las áreas que se toma a consideración para conformar la empresa. Como lo mencioné en la competencia, las restricciones impuestas en la importación de insumos para vehículos incluyendo las llantas, es una barrera para la libertad de comercio y de abastecimiento de productos del negocio o para tomar la decisión de si es viable para el empresario. Es por eso que se debe considerarlo en todo momento para la toma de decisiones.

De acuerdo a la AEADE, edición 2012; se comenta lo siguiente:

Luego de varias gestiones, el COMEX mediante resolución No. 77 reconoció la validez de las licencias de importación y de los cupos otorgados por el MIPRO aunque determinó que los valores excedentes serían considerados en la asignación de cupos para el año 2013. Con la publicación de la resolución No. 77 se evitó que varias empresas afiliadas se vean obligadas a reexportar unidades y se evitó que tengan que afrontar elevados costos financieros, logrando solucionar los aspectos de corto plazo más apremiantes. (AEADE, 2012)

Como todos los agentes económicos, la comercializadora será afectada por la carga impositiva del gobierno como por ejemplo el IVA y el impuesto a la renta, el último es un punto álgido con respecto al negocio automotriz.

Además, debido a que el producto es importado, también corresponde analizar las diversas políticas arancelarias y de control a las importaciones.

El gobierno influye de manera importante en cómo se hacen los negocios, y las estrategias que se deben adaptar. Así, por ejemplo, cuando se trata de contratar gente, es muy importante estudiar esa decisión porque los sueldos mínimos están regulados por el gobierno, y además hay algunas prestaciones que se debe pagar al empleado, que hacen más costosa la decisión de contratación.

La empresa estará constituida bajo la personería de una compañía limitada, cumpliendo con todos los requisitos legales.

2.2.2 La Red de Valores

2.2.2.1 Complementadores

En un inicio se plantea la posibilidad de trabajar con el apoyo de complementadores especialmente en algunos de los servicios adicionales a la venta de neumáticos, para esto se realizará la evaluación de las vulcanizadoras y alineadoras que actualmente se encuentran en la ciudad de Otavalo.

Estos complementadores deberán ofrecer además de un servicio técnico garantizado, precios y promociones especiales a los clientes de la comercializadora de neumáticos.

2.3 ANÁLISIS INTEGRAL

2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

El presente numeral pretende brindar la información necesaria para dividir el mercado de los neumáticos en la ciudad de Otavalo en grupos homogéneos es decir, con características e intereses similares entre sí con el fin de localizar y enfocar la atención en las necesidades de un número determinado de clientes potenciales.

Se debe hacer énfasis en que uno de los puntos clave para que la empresa tenga éxito en el mercado es una adecuada segmentación de mercado.

Según Philip Kotler y Gary Amstrong un segmento de mercado se define como “un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.” (Kotler, 2005 - 2009)

Este numeral comprenderá la identificación de las necesidades del mercado, su definición además de la medición del mismo para finalmente segmentarlo de manera macro y micro y analizarlo integralmente es decir exponer sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

a. Metodología investigativa: proceso de investigación de mercados

A continuación se puede observar de manera esquemática todos los instrumentos de investigación a utilizar con los proveedores, competencia y clientes que permitan obtener una visión más amplia de sus necesidades, preferencias y políticas según el caso.

- Diseño de instrumentos de investigación (encuestas, entrevistas, etc), dirigidos a proveedores, competencia y clientes

Cuadro N° 3: Metodología investigativa: proceso de investigación de mercados

	OBJETIVOS GENERALES ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	PLAN DE MUESTREO	RESULTADOS	PERFIL
CLIENTES -B2C	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar las exigencias de mi cliente B2C.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades del cliente. • Identificar qué clase de neumático es el que debería utilizar mi cliente. • Analizar el nivel de conocimiento del cliente con respecto a neumáticos. • Obtener información acerca de las preferencias del cliente. • Identificar las intenciones de compra del cliente. • Conocer las empresas competidoras que también tienen relación con el cliente. • Determinar cuando se produce una compra. • Identificar los factores que busca en el neumático cuando lo compra. • Conocer los servicios complementarios que busca en sus proveedores de neumáticos. 	<p>El instrumento de investigación se basará en una encuesta a una muestra obtenida por medio de una fórmula estadística a los propietarios de vehículos en la ciudad de Otavalo.</p>	<p>Para estas encuestas he decidido utilizar un muestreo no probabilístico aleatorio simple. Con el fin de restringir el margen de error en esta muestra, se aplicará un nivel de confianza del 95% en la fórmula estadística previamente mencionada.</p>	<p>Las conclusiones de las encuestas darán información para desarrollar el proyecto, éstas se encuentran adjuntas a este cuadro.</p>	<p>Se encuestará a clientes potenciales, que son gente de clase económica media o media alta que poseen un vehículo SUV.</p>

	OBJETIVOS GENERALES ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	PLAN DE MUESTREO	RESULTADOS	PERFIL
COMPETENCIA	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Conocer el mercado y los competidores más relevantes.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar quiénes son sus clientes. • Identificar que productos tienen. • Conocer su política de despachos y recaudación. • Conocer el tamaño de los competidores. • Conocer los precios de la competencia. • Conocer el nivel de venta de los competidores. • Obtener información sobre sus proveedores. • Saber si tienen algún tipo de certificación. • Conocer cuáles son sus mejores prácticas. 	<p>Se realizaran entrevistas a mis competidores simulando ser un cliente.</p>	<p>Seleccioné a dos miembros de mi competencia para este estudio en base a mi criterio.</p> <p>Por la clase de productos que distribuyen y que considero la más afín al producto que planeo comercializar.</p>	<p>El análisis de la competencia permitirá conocerlo a detalle después de este cuadro.</p>	<p>Se realizaron entrevistas a comercializadores tanto de la ciudad de Otavalo como de la ciudad de Quito.</p>

	OBJETIVOS GENERALES ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	PLAN DE MUESTREO	RESULTADOS	PERFIL
PROVEEDORES	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Identificar los proveedores entorno al negocio.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar puntos clave para mejorar la logística de las compras. • Identificar mejores precios del producto. • Determinar la forma idónea de despachos para ser más organizados. • Identificar el nivel de credibilidad y confianza de los proveedores. 	<p>Se entrevistara a los tres importadores más relevantes que poseen la representación de destacadas marcas de neumáticos.</p>	<p>Para estas entrevistas me he basado en un muestro no probabilística aplicando una muestra de criterio y en base a la información de las páginas internacionales de las diversas marcas de neumáticos para encontrar los distribuidores y representantes de las diversas marcas a nivel nacional. En este caso la muestra esta determinada en base a las características y preferencias que han demostrado mis clientes potenciales en la encuesta desarrollada previamente.</p>	<p>Las conclusiones serán presentadas en detalle al final del cuadro.</p>	<p>Los proveedores serán seleccionados de acuerdo a las características y preferencias de marca de los clientes potenciales.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

- Plan de muestreo

Encuesta por muestreo: éste método aplica a una elección de un aparte de la población que se estima representativa de la población total. La encuesta (muestra total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen un universo a investigar. La información a obtener tiene fines estadístico-demográficos.

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un “sondeo de opinión”, esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un tema específico que otorgue un criterio de apreciación.

Ventajas

- Bajo costo en la relación complejo.
- Técnica más utilizada que permite tener información de casi cualquier tipo de población.
- Obtiene información sobre hechos pasados.

- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite un tratamiento informático y análisis estadístico.

Desventajas

- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad en su aplicación.
- No permite analizar con profundidad temas complejos (recorrir a grupos de discusión).

La fórmula para el cálculo de la muestra que se va a utilizar es la siguiente:

$$n = Z^2 * p * q / e^2$$

Donde,

n = es el tamaño de muestra óptimo

p = es proporción muestra igual a 0.90, es la variabilidad positiva

La literatura clásica de muestreo plantea que toma un 50% cuando no existe conocimiento de este valor.

Z = es el nivel de confianza. Para este caso se aplicara un nivel de confianza de 90% que es igual a 1.65

q = es la variabilidad negativa

e= es la precisión o error

$$n = ?$$

$$z = 1.65$$

$$p = 0.90$$

$$q = 0.10$$

$$e = 3\%$$

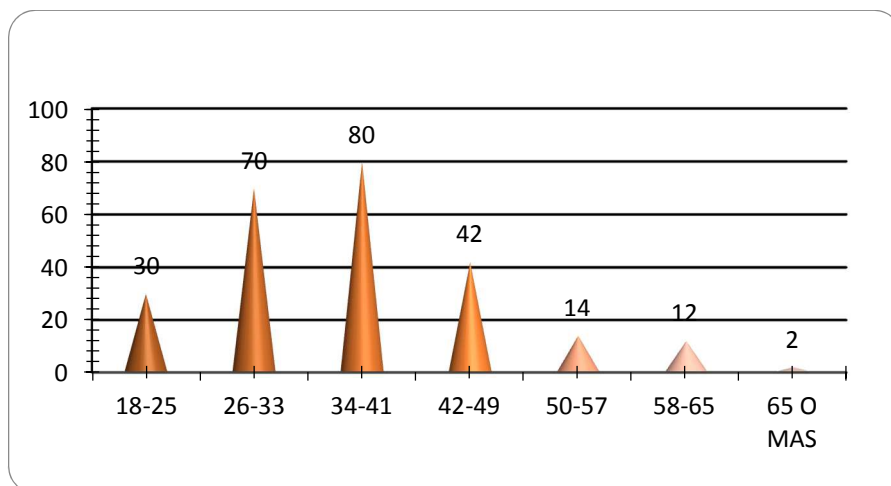
$$n = z^2 \cdot p \cdot q / e^2$$

$$n = 266.66$$

Debido a la proximidad de las cifras, se realizará 250 encuestas.

2.4 TABULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

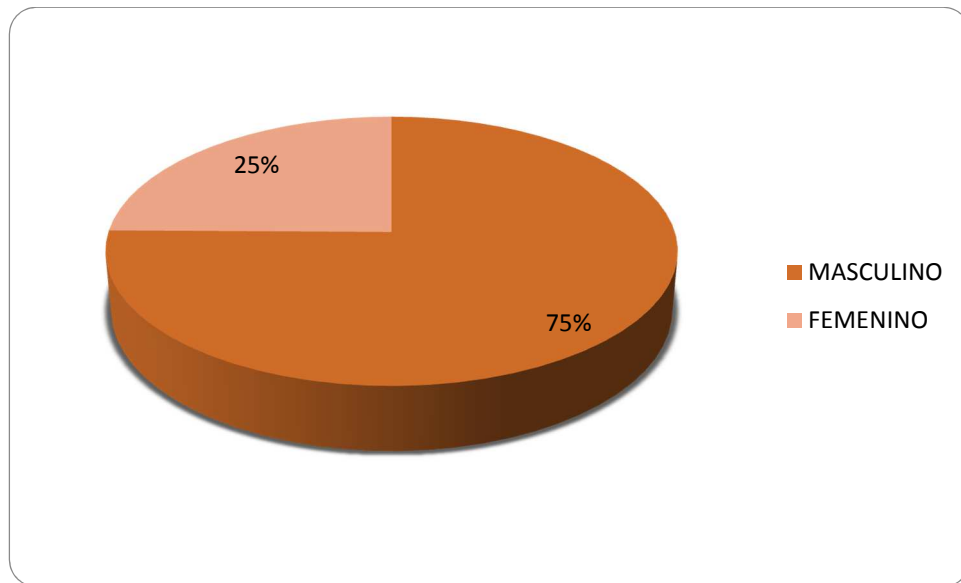
Gráfico N° 9: Edad



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

De acuerdo a la encuesta realizada el enfoque de edad que el negocio debe tener es preferencialmente a propietarios de vehículos de 26 a 49 años.

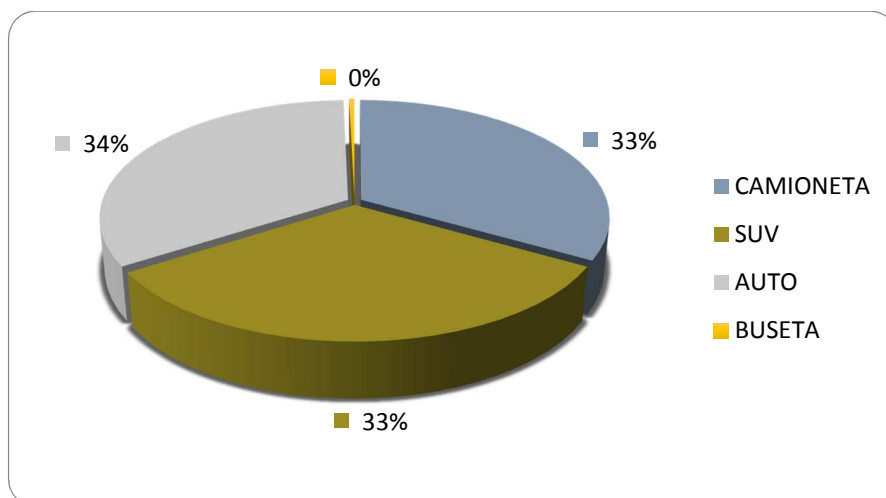
Gráfico N° 10: Género

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Principalmente quiénes respondieron a esta encuesta de opinión son hombres, ya que como se puede observar el 75% de los encuestados se dedican a cuidar y mantener su vehículo.

Pregunta 1: ¿Qué clase de carro tiene?

Gráfico N° 11: Tipo de Transporte

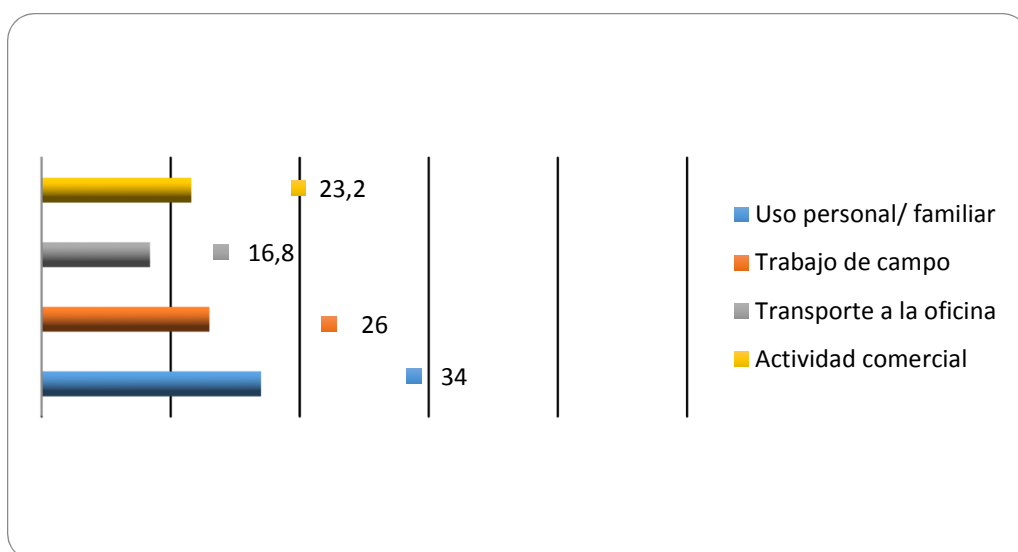
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El 34% de los encuestados posee un automóvil mientras que para el caso de camioneta o SUV (4x4) el % de respuesta es el mismo; estos resultados son producto de que Otavalo se localiza en la zona norte del país una de las de mayor actividad comercial en el país.

Pregunta 2: ¿Cuál es la clase de actividad para la que utiliza su vehículo?

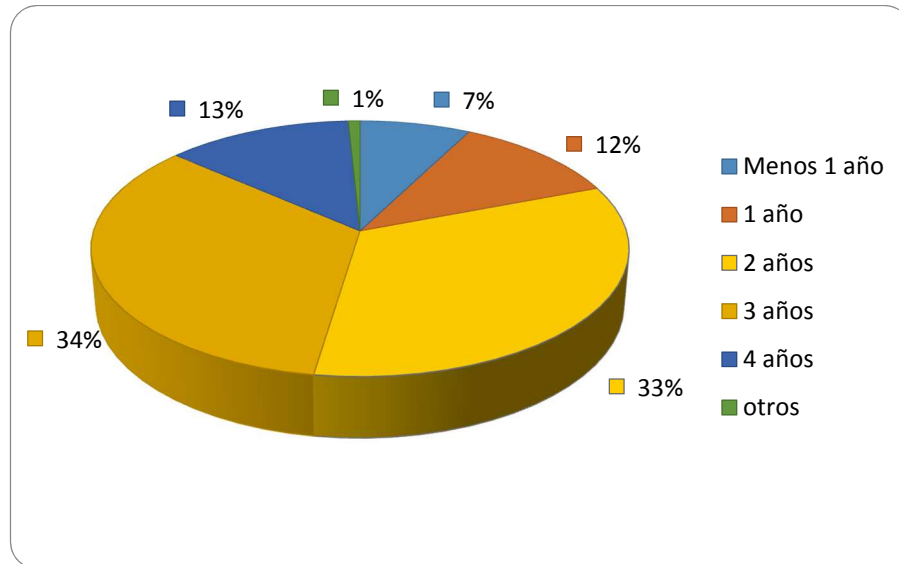
Gráfico N° 12: Actividad a Desempeñar



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Según los resultados de las encuestas, el 34% tiene su vehículo para uso personal/familiar, la siguiente actividad con un 26% es el trabajo de campo.

Pregunta 3: ¿Cada qué tiempo compra llantas para su carro?**Gráfico N° 13: Tiempo Cambio Neumáticos**

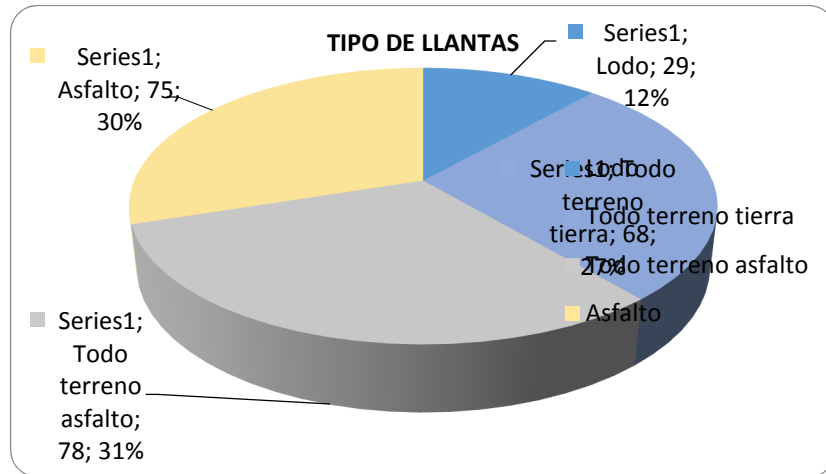
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

En relación con los resultados de los encuestados se puede decir que el promedio para cambio de neumáticos es cada 2 o 3 años. Los factores influyentes en esta decisión son el valor adquisitivo y seguridad en su vehículo.

Pregunta 4: ¿Qué clase de llantas le gustan para su carro?

Gráfico N° 14: Tipo de Llantas



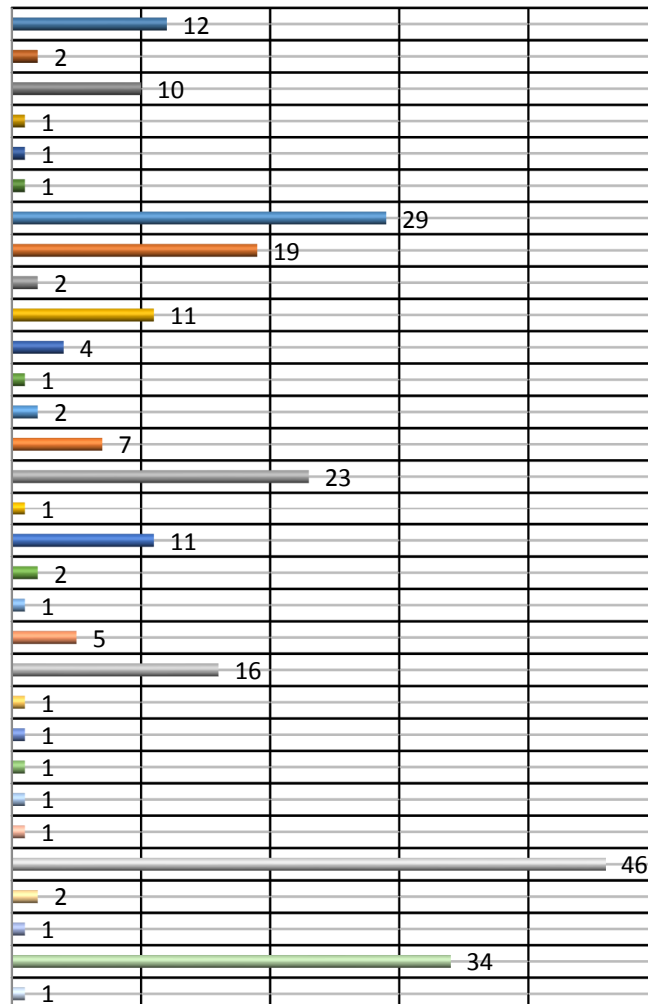
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

La preferencia por el tipo de llantas es todo terreno asfalto, su respuesta va relacionada a la actividad que desempeña con su vehículo.

Pregunta 5: ¿Cómo se llama el almacén donde compra los neumáticos para su vehículo?

Gráfico N° 15: Lugar de Compra



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

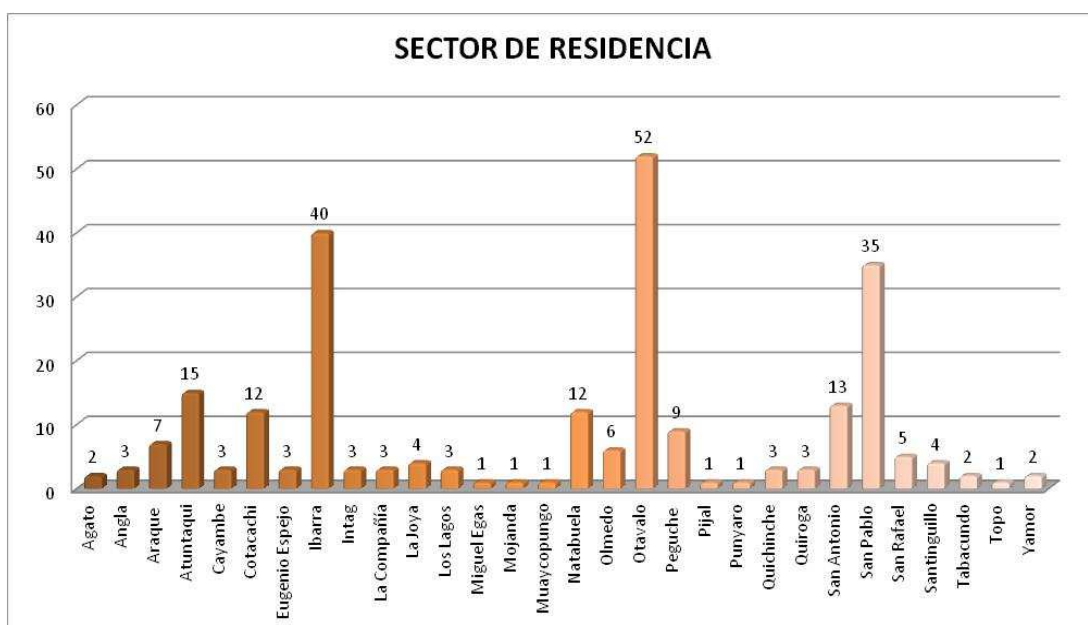
Por medio de esta pregunta se pudo comprobar que no existe un negocio lo suficientemente competitivo en la venta de neumáticos ya 46 personas mencionaron que no recuerdan el nombre del almacén donde adquieren sus llantas. Por otra parte 34 personas dijeron que compran en varios lugares es decir que no hay un lugar de

preferencia en el momento de decisión de compra. No existe top of mind en la mente del consumidor con respecto al sector en donde vive.

Finalmente, se concluye que el lugar de compra actual con mayor nivel de confianza en el sector es Comercial Pérez, con un número de 29 personas sobre 250 encuestados.

Pregunta 6: ¿Cuál es el sector donde vive?

Gráfico N° 16: Sector de Residencia



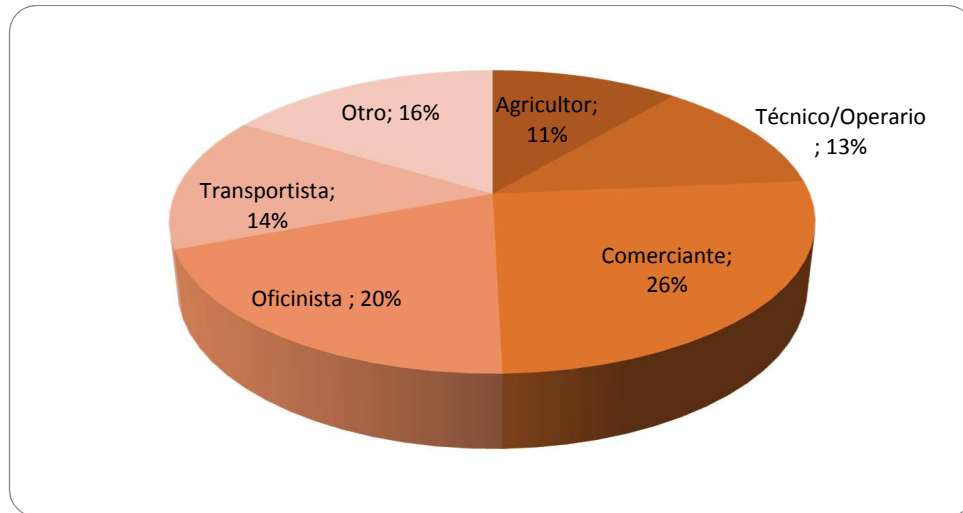
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Respecto al resultado de esta pregunta, 52 personas residen en la ciudad de Otavalo, seguido de Ibarra con 40 personas y de San Pablo con 35 personas. Es potencial la localización del negocio la clave radica en su accesibilidad.

Pregunta 7: Elija el tipo de actividad de desempeña

Gráfico N° 17: Profesión

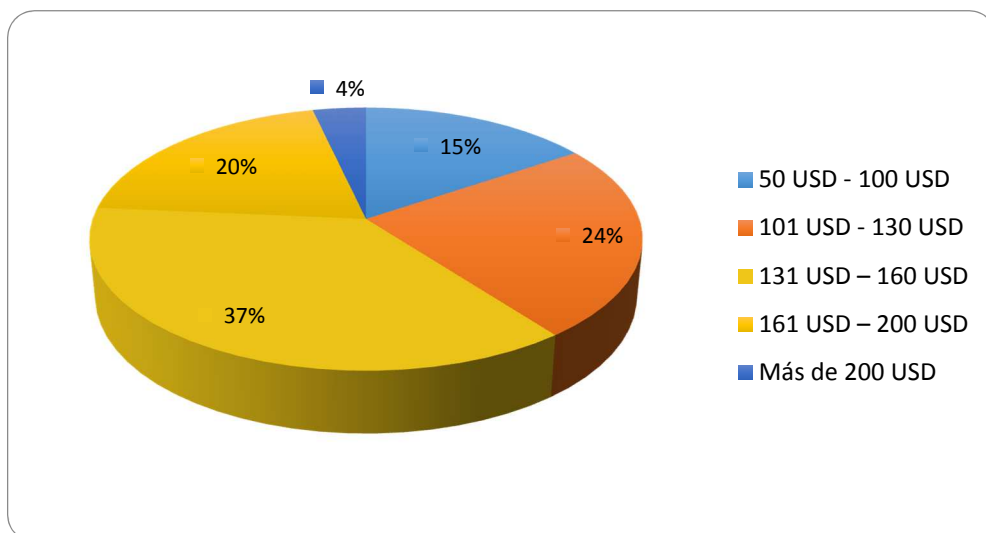


Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Pregunta 8: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una llanta para su vehículo?

Gráfico N° 18: Valor de Pago por Neumático



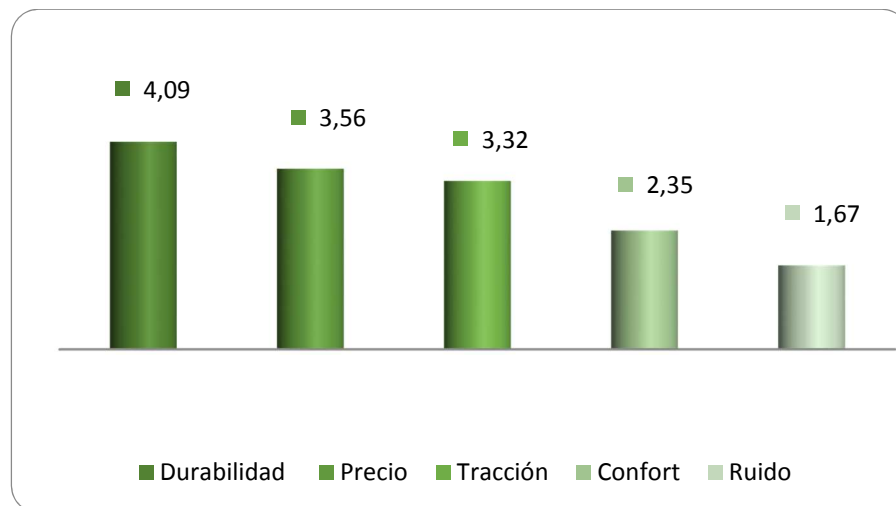
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Por medio de este resultado se pudo observar que los encuestados tienen una alta noción de la asociación entre precio y calidad por lo que el 37% de los encuestados respondió que el valor que estaría dispuesto a pagar por un neumático es entre 131–160 USD.

Pregunta 9: Enumere del uno al cinco los siguientes factores en orden de importancia

Gráfico N° 19: Factores



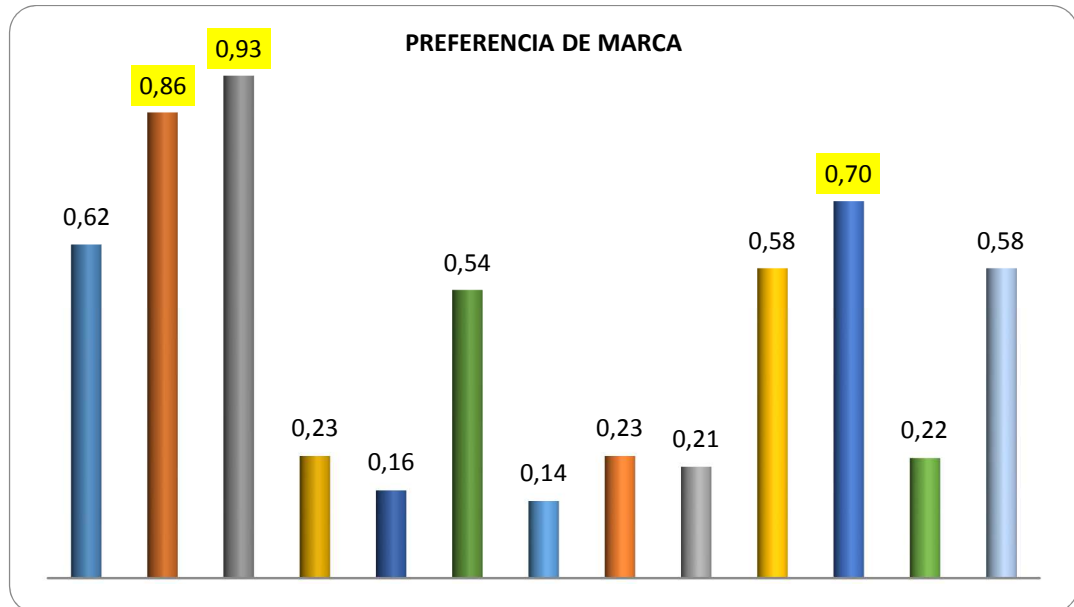
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

En cuanto a la característica más preponderante al momento de la elección de un neumático se obtuvo una calificación de 4.09/5 en DURABILIDAD, seguida por 3.56/5 en PRECIO.

Pregunta 10: Del siguiente listado de marcas de llantas enumere 3 opciones

Gráfico N° 20: Preferencia de Marca



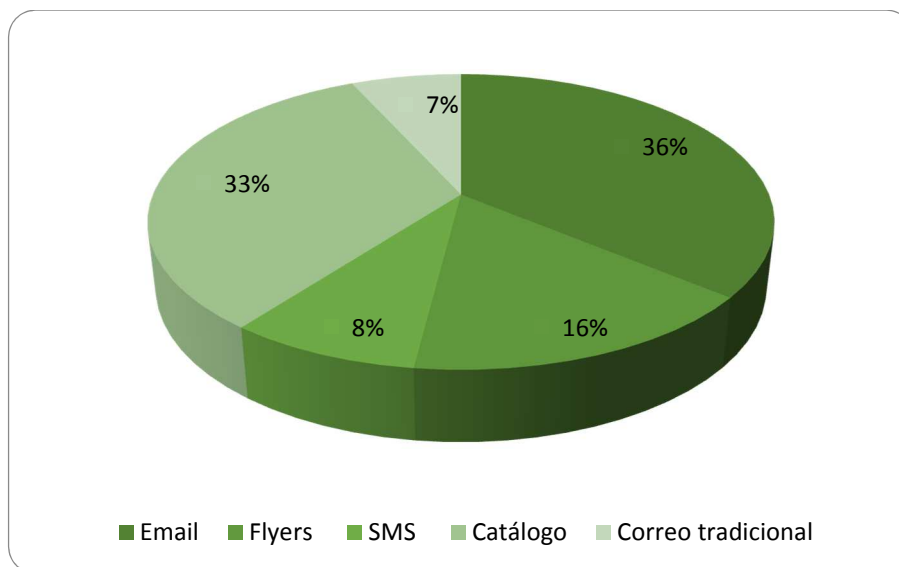
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

De acuerdo a la encuesta, la marca de preferencia es Continental seguido de Bridgestone y como la tercera opción Goodyear.

Pregunta 11: ¿De qué manera preferiría recibir información acerca de promociones?

Gráfico N° 21: Medio de Información



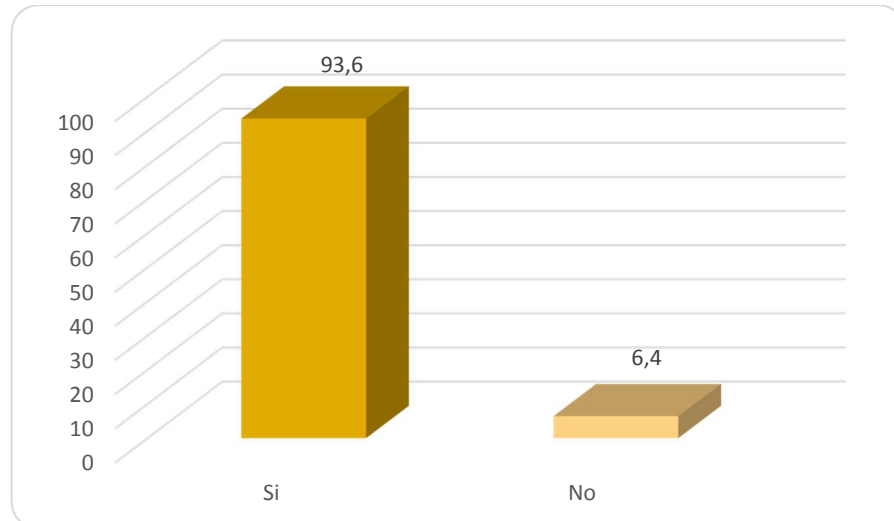
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Los encuestados en un 36% respondieron que preferirían recibir información acerca de promociones a través de su correo electrónico.

Pregunta 12: ¿Desearía recibir asesoría técnica para escoger el neumático más adecuado a sus necesidades?

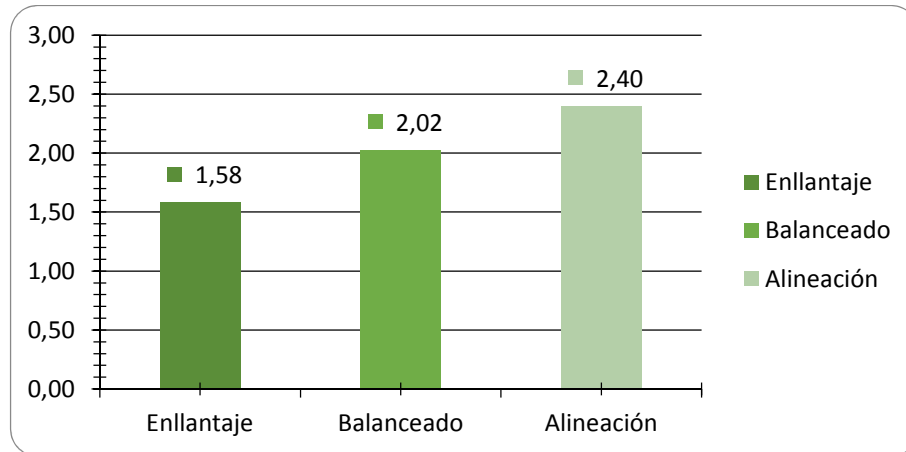
Gráfico N° 22: Búsqueda de Asesoría



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

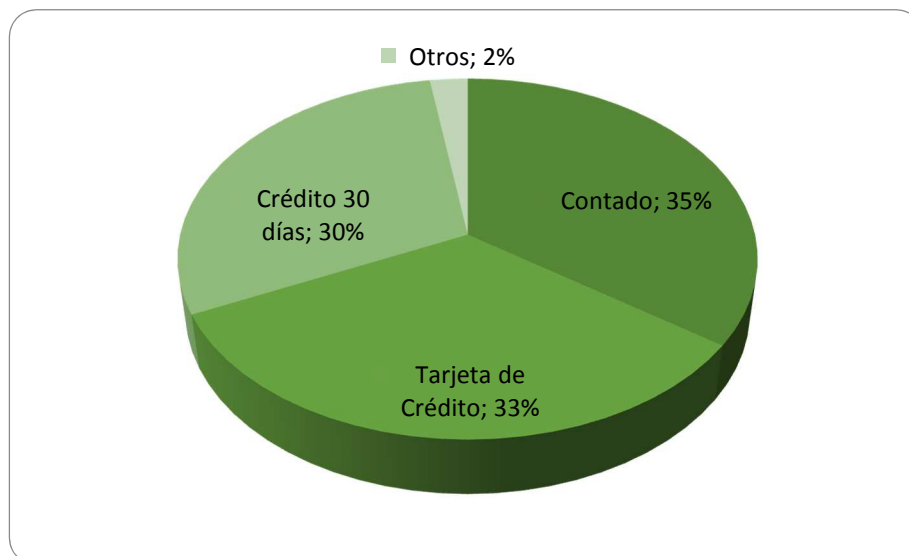
De acuerdo a los resultados de la encuesta el 93,6% prefiere tener asesoría técnica en el momento de su compra, mientras que tan solo un 6,4% prefieren hacerlo de manera independiente.

Pregunta 13:**Gráfico N° 23: Ponderación de Servicio**

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El servicio más importante de acuerdo a la opinión de los encuestados es la alineación; dicho servicio debe ser el primordial al elegir ofertar un servicio complementario.

Pregunta 14: ¿Bajo qué términos de compra adquiriría el producto?**Gráfico N° 24: Preferencia Forma de Pago**

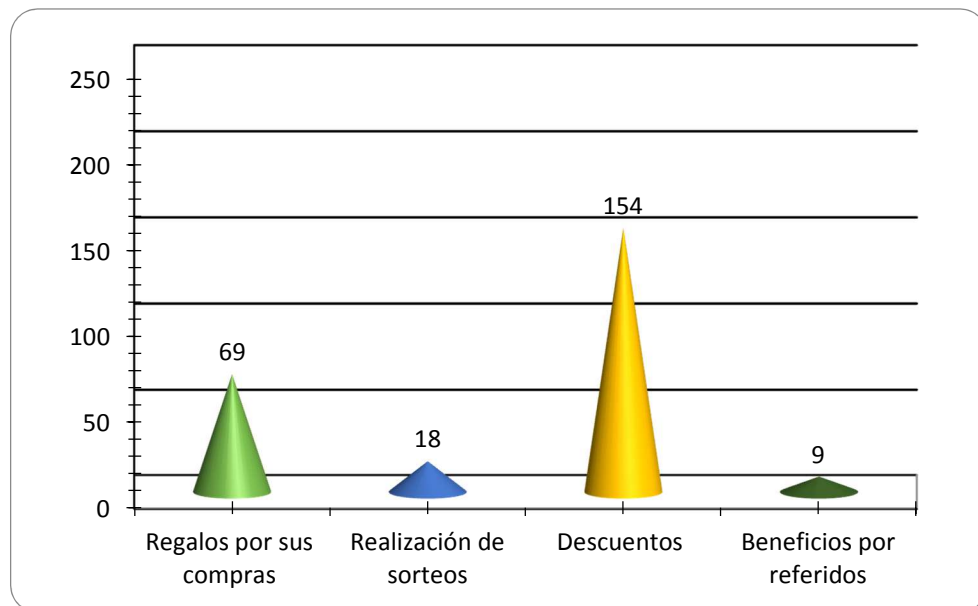
Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

La preferencia en la forma de pago para los encuestados es primero con 35% el efectivo o pago al contado, seguido de tarjeta de crédito con un 33%.

Pregunta 15: ¿Qué clase de promoción preferiría cuando adquiriera su juego de llantas?

Gráfico N° 25: Preferencia de Promociones



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Con respecto a la oferta de promociones, los encuestados prefieren los descuentos por sus compras, 154 personas prefirieron esta opción equivalente al 61,6%.

2.5 MODELO DE LA ENTREVISTA A COMPETENCIA

Formato de la Entrevista

Saludos cordiales, el motivo de la presente entrevista tiene como fin el conocer un poco más sobre su negocio y buenas prácticas comerciales además de su experiencia en el mundo de los neumáticos.

- Nombre de la empresa
- Nombre y cargo del entrevistado
- ¿Cuál considera que es el entorno del negocio? ¿Cuántos años tiene el negocio?
- ¿Cuál es el principal país de origen de sus importaciones?
- ¿Cuáles son los principales factores que busca en sus proveedores para satisfacer a sus clientes?
- ¿Cuáles son los principales factores que usted considera importante cuando brinda su servicio?
- ¿Cuál considera que es el servicio complementario que prefiere la mayoría de su clientela?
- ¿Qué característica diferencia a su servicio de la competencia?

- ¿Cuál es el precio promedio de neumáticos para vehículos SUV?
- ¿Tiene certificados de calidad?

2.6 MODELO DE ENTREVISTA A IMPORTADORES

Saludos cordiales, el motivo de la presente entrevista tiene como fin el conocer un poco más sobre las prácticas y su bagaje en la gestión de comercialización de neumáticos.

- Nombre del importador
- Nombre y cargo del entrevistado
- ¿Cuáles son las principales actividades a su cargo?
- ¿En qué etapa considera que se encuentra el negocio de los neumáticos?
- ¿Cuáles son las características necesarias que se debería exigir en un neumático antes de comprarlo?
- ¿Qué rasgo diferencia sus insumos de otras marcas importadas al país?
- ¿Cuál es el número de países al que llega la marca que usted importa?

2.6.1 Análisis de las necesidades a través de la segmentación

- Análisis de los mercados de consumo (B2C) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador.

Factor Ambiental:

EVOLUCIONES POLÍTICAS Y REGLAMENTARIAS:

En el sector de los neumáticos no se avizora cambios tanto en el aspecto de políticas y reglamentos para el sector, sin embargo la amenaza fuerte según mi punto de vista como nueva comercializadora es la creación de impuestos, aranceles o tasas. Dicho punto se lo analiza de manera más detallada en el siguiente capítulo.

Factor Organizacional:

Objetivos:

Las directrices de los clientes de la llantera tienen por meta conseguir el mejor producto del mercado por el precio adecuado obteniendo seguridad en su conducción y la mayor cantidad de beneficios por su compra sin tener que viajar a ciudades vecinas con las consiguientes pérdidas de tiempo.

Políticas:

Gran parte de los clientes están acostumbrados a visitar a las llanteras locales y si es que tiene tiempo salir a alguna de las ciudades vecinas para revisar precios y productos que le podrían interesar.

De acuerdo a la encuesta, muchos de los clientes prefieren obtener algo de crédito en su compra por lo que sería mejor establecer un solo día de la semana para realizar los pagos a proveedores, lo que se deberá considerar para determinar los flujos de la empresa.

Procedimientos:

En cuanto a procedimientos sería similar con todos los clientes ya que no es necesario brindar ninguna clase de trato preferencial, pero se buscará llegar al cliente por los distintos medios promocionales además de que la oficina de ventas se encuentra en un punto céntrico de la ciudad brindando las facilidades necesaria para que el cliente se acerque y se le pueda ayudar a encontrar el producto que más se acople tanto a sus necesidades como gustos.

Una vez que se encuentre el producto adecuado para el cliente se revisa si se encuentra en stock o el tiempo que se requerirá para traerlo y si el cliente está de acuerdo con los tiempos y condiciones de entrega se cierra la venta para que de esta manera el cliente se traslade a mi bodega-taller para que le realicen la entrega del producto adquirido.

En caso de que el cliente no quiera que se le instale de inmediato los neumáticos se procederá a entregarle una orden de servicio para que cuando guste se le pueda realizar la instalación de los neumáticos, estableciendo un límite de vigencia del servicio.

Estructura Organizacional:

Los clientes serían personas naturales que busquen productos de calidad cuya motivación al momento de comprar un neumático no sea tan solo el precio sino que además busque un buen servicio.

Sistemas:

En lo que se refiere a sistemas no se necesita de un software especial, de lo único que se requiere como herramienta de trabajo es de una conexión de Internet de por lo menos 1Mbps, para así poder estar en contacto con los proveedores y al día de las novedades que se presenten en las distintas marcas de neumáticos. Se incluirá un sistema contable para facturación del servicio.

Factores Interpersonales:

Autoridad:

Como se tiene planificado tratar directamente con personas naturales no habría ningún inconveniente al momento de la negociación ya que el sería

directamente quien tome la decisión de compra. En el caso de empresas negociaría directamente con el representante legal o el encargado de compras ya que este caso ellos son quienes tienen la autoridad como para comprar el producto.

Empatía:

Es necesario tener una gran comunicación y confianza para poder conocer el mercado y las necesidades del cliente de la mejor manera manteniendo siempre una relación cordial y de respeto, para así obtener los mejores beneficios mutuos.

Cuadro N° 4: Análisis de las necesidades

ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la empresa Estoy enfocado a trabajar con personas naturales pero no por este motivo se descarta trabajar con empresas de todos los tamaños, pequeñas, medianas y grandes. - Situación Geográfica Se estará enfocado principalmente en el cantón Otavalo de la provincia de Imbabura.
PARÁMETROS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de la empresa No se necesita de alta tecnología para operar el negocio, únicamente Internet, un sistema contable para facturación y maquinaria básica para brindar los servicios complementarios. - Utilización del producto o marca. En esencia proveería de neumáticos y brindaría dos servicios complementarios que serían el enllantaje y el balanceo. - Capacidad técnica y financiera La capacidad financiera está dada por los aportes de los socios la cual es de nivel medio por la inversión inicial que se haría en la maquinaria del taller y en el stock de producto.
MÉTODO DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la oficina Una vez enviado el requerimiento los clientes pueden contactarse vía mail o celular para proceder a la elaboración de la propuesta. - Relaciones comprador vendedor El mantener una buena relación con los clientes me permite conocer sobre sus inquietudes y necesidades y de esta manera estar a la vanguardia para satisfacerlos mejor. Es muy importante tener una buena relación para que el negocio se mantenga a largo plazo.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CLIENTE	<p>Mi relación comercial es con personas naturales propietarias de vehículos que buscan seguridad y el mejor rendimiento de su vehículo de acuerdo a sus necesidades</p>

Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: José De la Torre

EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO

Reconocimiento del problema

Los neumáticos son una parte del vehículo que experimenta un desgaste constante y son de suma importancia ya que son la única parte del vehículo que está en contacto con el suelo. Es por eso que se debe revisar constantemente el estado de los mismos y su nivel de desgaste para evitar malos ratos y posibles accidentes.

Otro factor a considerar es que de los neumáticos que posea el vehículo depende en gran parte el desempeño del mismo por lo que si se cuenta con llantas de mala calidad o en mal estado se sacrifica dinero, confort y se arriesga la seguridad propia y de las demás personas que circulan en las vías.

Determinación de soluciones

Una vez reconocido el problema es necesario buscar una solución, y por lo general estas soluciones se encuentran en el mercado.

En mi caso, la solución es hacer que el cliente tome muy en serio la posibilidad de adquirir neumáticos de la mejor calidad aunque a un precio que aparentemente es superior al de productos inferiores que se encuentran en el mercado, brindando de manera simultánea algunos beneficios para hacer más atractivo el producto.

- Medición y pronóstico de mercados.

El objetivo principal de realizar esta medición es calcular y pronosticar el volumen de ventas que podría llegar a tener en el cantón Otavalo.

Cuadro N° 5: Ventas de Vehículos en la Provincia de Imbabura

Segmento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	PRONOSTICO
Automoviles	1001	1016	1495	1548	1357	1589	1357	2142	2191	1446	
Camionetas	741	683	997	914	1058	1222	963	1438	1302	1129	
SUV's	390	322	413	517	584	791	810	1156	1162	836	
VAN's	97	75	71	31	21	76	26	58	107	131	
Camiones	247	177	204	411	392	335	176	194	210	208	
TOTAL	2476	2273	3180	3421	3412	4013	3332	4988	4972	3750	3581,7
CANTON											
OTAVALO	643,76	590,98	826,8	889,46	887,12	1043,38	866,32	1296,88	1292,72	975	931,242

Nota: Última actualización de datos 2012

Fuente: Anuario de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)/2012 Ventas por Provincia Imbabura. p. 22.

Elaborado por: José De la Torre E.

- Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia.

Empleare la macro segmentación para poder identificar claramente el campo de actividad de la llanteras, en función del concepto producto-mercado. Es así que la macro segmentación para la comercialización de llantas es:

COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS

FUNCIÓN

Proveer una serie de neumáticos para diversos usos a todas las personas interesadas en adquirir seguridad y performance para su vehículo.

GRUPO DE COMPRADORES

Los clientes que compran este producto son: personas naturales propietarias de vehículos que buscan seguridad y el mejor rendimiento de su vehículo de acuerdo a sus necesidades.

- Micro segmentación: atributos → beneficios buscados.

El objetivo de la microsegmentación es identificar los aspectos, atributos, características y cualidades que son necesarias para que el potencial de clientes sea lo suficientemente amplio y razonable desde un punto de vista comercial y económico.

Los atributos que según mi investigación, son necesarios, y requieren los clientes son: precios bajos, neumáticos de larga vida, experiencia y conocimiento del tema.

En la microsegmentación procede definir algunas variables geográficas, demográficas y psicográficas para que se pueda llegar a un grupo homogéneo, y así encontrar el mercado objetivo. Para este proyecto de tesis las directrices principales son: geográfica, comportamental, conductual y económica. Cada una de ellas es fundamental:

Segmentación geográfica.-

En esta segmentación se indica en donde se encuentran el grupo de interés dentro del mapa del territorio ecuatoriano, su ubicación exacta para sugerir a posterior un centro de operación o comercialización que abarque el radio indicado.

- El proyecto se encuentra delimitado en la ciudad de Otavalo que es el centro comercial del Cantón del mismo nombre perteneciente a la provincia de Imbabura, al norte del país.

Segmentación comportamental.-

Este tipo de microsegmentación busca agrupar a los consumidores en base a su conocimiento. La información acerca del producto que posee este grupo es minuciosa y altamente detallada, en algunos casos han buscado fuentes técnicas y descriptivas, por este motivo las condiciones ofertadas del producto deben ser ideales con el fin de generar interés de compra.

Para la segmentación se tendrá en consideración los siguientes aspectos:

- Conocimiento de los intereses de los usuarios.
- Búsqueda del mejor precio (competitividad).
- Mejora constante de la calidad de servicio.

Segmentación conductual.-

Son variables de tipo psicológico para identificar conductas de comportamiento del individuo relacionadas con el producto. Describen elementos de estatus, uso, ocasión, condición y forma. Muchos mercadólogos están convencidos de que las variables conductuales constituyen el mejor punto de partida para la elaboración de los segmentos de mercado. (Amaya)

- Clientes dispuestos a invertir en seguridad y performance de sus medio de transporte de tamaño medio (camionetas) y estándar (vehículos).

Segmentación económica.-

Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales (ingreso, clase social y ocupación). Se analizan variables como nivel de ingreso, educación, ocupación y clase social, que se define mediante la combinación del nivel de renta, el status profesional y nivel de estudios de los consumidores. Sin embargo, se observa en las economías, a medida que estas se desarrollan, que el valor predictivo de la segmentación socioeconómica es progresivamente menor, debido a la homogeneidad de los mercados de consumo. (Amaya)

- Personas naturales con la capacidad económica para adquirir productos de calidad.

- Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta

La creación de la empresa se enfocará en manejar varios segmentos de mercado rentables: autos, SUV, vans y camionetas; todos éstos se soportarán en la calidad de las marcas importadas.

La llantera como se lo mencionó anteriormente ampliará su target o mercado meta con la implementación de servicios complementarios una vez que los clientes hayan demostrado un grado perceptible de aceptación con los servicios básicos para neumáticos (enllantaje, alineación y balanceo)

El mercado meta de clientes encierra la satisfacción de una asesoría técnica adecuada y un notorio interés en potenciar la mejor elección del neumático con el propietario del vehículo.

Estadísticamente el promedio de autos en el cantón de Otavalo, en la provincia de Imbabura asciende a 7135 de los cuales se busca captar un 25% en el primer año de funcionamiento que en cifras es alrededor de 1785 autos.

2.6.1.1 Posicionamiento en el Sector Industrial

- **Análisis de la Competencia relevante**

Los tres más relevantes competidores en la ciudad de Otavalo son:

Comercial Pérez

Es una micro empresa que comercializa neumáticos y accesorios en mínimas cantidades, busca diferenciar su servicio con atención inmediata, sin embargo sus horarios de atención no cubre todo el nivel de demanda que tiene la ciudad sobre todo los fines de semana.

Supuestos que maneja la competencia

Dirige sus servicios al consumidor final únicamente, es decir el negocio utiliza el canal B₂C, no ha planteado la posibilidad de extender o acomodar el horario de atención debido a la gran actividad comercial que se produce los días sábados.

No maneja una lista de precios visual hacia el cliente sobre sus productos.

Capacidad de Recursos

El local de Comercial Pérez no cuenta con amplias instalaciones o lugares de exhibición lo suficientemente atractivos para el cliente, sin embargo tiene la capacidad operativa para el servicio de enllantaje de una manera amigable e informal hacia el cliente.

Guapo's

Es una empresa que se administra a nivel local, importa las siguientes marcas: Yokohama, Federal, Sumitomo, Toyo, Maxxis.

Los neumáticos solo son solicitados bajo pedido expreso del cliente.

Supuestos que maneja la competencia

Considera que un nivel de stock elevado podría generar pérdidas al negocio por lo que sus ventas solo las realiza bajo pedido. Sus niveles de disponibilidad de producto son mínimos por lo tanto el lugar de almacenamiento es limitado.

Las marcas que importa no son de gama alta sino más bien de un tipo genérico, protegiéndose de producir pérdidas por la ausencia de ventas o la exigencia de estándares por parte de los proveedores.

Capacidad de Recursos

No posee recursos operativos mecánicos grandes, se dedica llanamente a la venta de neumáticos. Actualmente no ha buscado una diversificación de sus líneas de negocio o de servicios complementarios.

General Tire

Es una empresa que tiene bien marcada su fama a nivel nacional, comenzaron su auge en la ciudad capital y la han expandido a lo largo del territorio nacional.

Su prestigio permite a los clientes sentirse confiados de los productos que comercializan y los servicios que suministran.

Supuestos que maneja la competencia

Crean firmemente que una capacitación continua los especializa en el negocio de los neumáticos, buscan permanentemente una asesoría adecuada hacia el cliente basada en conocimientos y conceptos claros, los consejos técnicos es una de sus fortalezas.

Su experiencia de más de 50 años en el mercado les ha otorgado un prestigio marcado frente a otras empresas que buscan ingresar en el mercado automotriz.

Capacidad de Recursos

Poseen un centro general para la distribución de sus neumáticos, a nivel de la Región Andina representa el tercer grupo más importante de abastecimiento de neumáticos.

Cuentan permanentemente con un stock surtido de productos. Además prestan toda clase de servicios complementarios.

- Sistematización de la información: escalas mentales

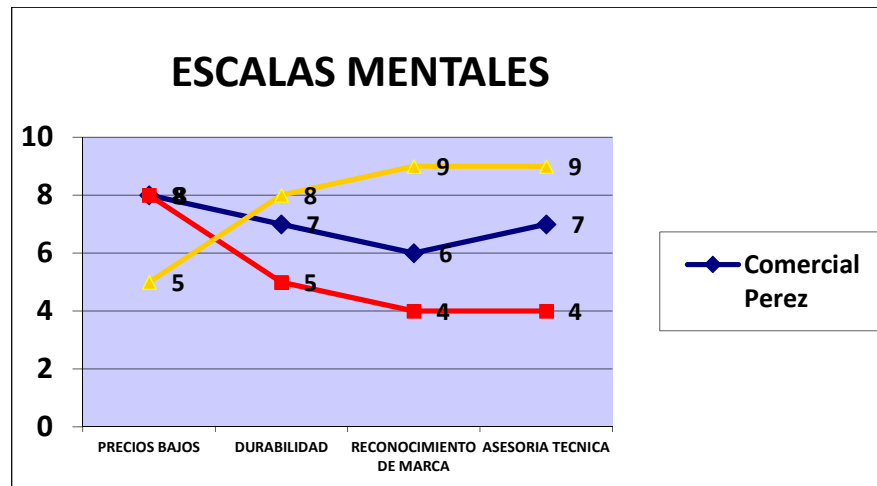
Atributos buscados:

- Precios bajos
- Neumáticos de larga vida: durabilidad
- Experiencia: prestigio/ reconocimiento de marca
- Conocimiento del tema: Asesoría técnica
- Identificación de competencia relevante

A. Comercial Pérez

B. Guapo's

C. General Tire

Gráfico N° 26: Escalas Mentales

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Análisis

De acuerdo a la investigación de campo, los atributos buscados por el cliente son: precios bajos, durabilidad del neumático, reconocimiento de la marca la cual es afianza por la experiencia y años en el mercado y por último pero no por ello menos importante asesoría técnica en el momento de la elección de una llanta para el vehículo.

Interpretación

Según el diagrama de escalas mentales, se identifica a los tres principales competidores relevantes: Comercial Pérez, Guapo's y General Tire; en el primer caso, según la escala este negocio se encuentra en un promedio medio de acuerdo a la percepción del cliente; con respecto a Guapo's se puede concluir que se enfocan en

los precios bajos, sin embargo la durabilidad del neumático no es asociada con calidad ni tampoco cumple con una asesoría adecuada ya que está por debajo de la media en la puntuación.

Con respecto a General Tire se puede decir que no tiene precios bajos o cómodos para su adquisición sin embargo debido a su experiencia en el mercado entrega una buena asesoría y las marcas que importan reflejan durabilidad en el rendimiento de la utilización del neumático.

- Dimensiones Estratégicas

Cuadro N° 6: Dimensiones Estratégicas

Dimensiones Estratégicas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Identificación de la marca				X						
Selección del canal			X							
Calidad del servicio			X							
Liderazgo tecnológico		X								
Liderazgo en precios		X								

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Mi interés para la formación de la comercializadora de neumáticos es que obtenga en la percepción del cliente la puntuación indicada en la tabla.

Identificación de la marca

Identificar la marca importada es muy importante, ya que hay clientes que se mantienen fieles por el renombre de la marca del neumático, por su experiencia a la hora de ser atendidos, por el buen servicio o relación cuando el técnico aconseja sobre temas técnicos.

Todas estas identificaciones son plenamente valederas ya que son parte del posicionamiento que se busca con el cliente. La buena imagen siempre ayudará a atraer a más cliente, ya que la experiencia de boca en boca es la mejor publicidad.

Selección del canal

A diferencia de General Tire por ejemplo, la comercializadora de neumáticos lo hará de manera directa a través de su local comercial (punto de recepción y despacho)

Calidad del servicio

En el mercado actual, la mayoría de clientes a la hora de elegir los neumáticos se guían por los precios convenientes, pero muchas veces descuidan de alguna manera la asesoría o capacidad de respuesta del almacén sobre sus inquietudes y deseos de durabilidad.

Calidad no solo incluye atención sino cordialidad e interés por la clientela.

Liderazgo tecnológico

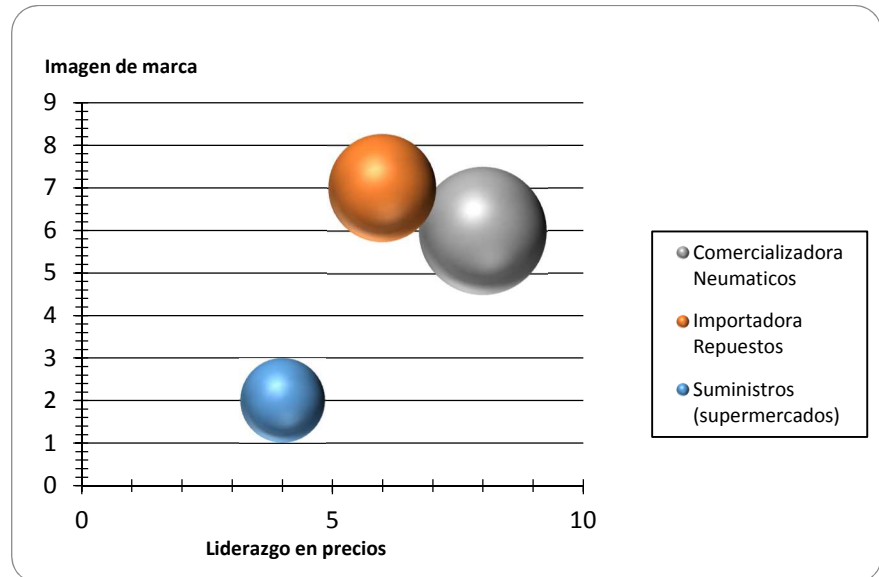
La tecnología aplicada es especializada y reconocida a nivel mundial ya que los neumáticos a comercializar serán de marcas reconocidas, en el caso de servicios adicionales la empresa será minuciosa en guardar normas de seguridad y confort para los clientes.

Liderazgo de precios

El cliente en el momento de su elección tomará en cuenta el costo de neumático, la durabilidad, el beneficio de una buena asesoría y por lo tanto cada vez que requiera de una adquisición preferirá un servicio (venta) integral.

- Grupos Estratégicos

Gráfico N° 27: Grupos Estratégicos



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Los grupos estratégicos están agrupados de la siguiente manera:

- Comercializadora de neumáticos

Soy mayormente escogidas por su liderazgo en precios pero no hay una variedad de marcas tan extendida como en otros grupos. Es un amplio grupo a nivel nacional sin embargo debe enfocarse en igualar la oferta de variedad de marcas como lo tiene las Importadoras de repuestos. En cuanto al liderazgo en precios, debe mantenerlos sin descuidar el servicio al cliente y por lo tanto que el cliente disipe de su mente que un precio bajo incluye obligatoriamente un mal o mediocre servicio.

- Importadora de repuestos

Tiene un alto nivel en lo que se refiere a diversidad de marca sin embargo sus costos son elevados sin destacarse por precios cómodos para el cliente, su principal debilidad es la falta de servicio y asesoría ya que al dedicarse a la importación de diversos repuestos incluyendo los neumáticos no tienen un servicio de excelencia en esta línea de negocio.

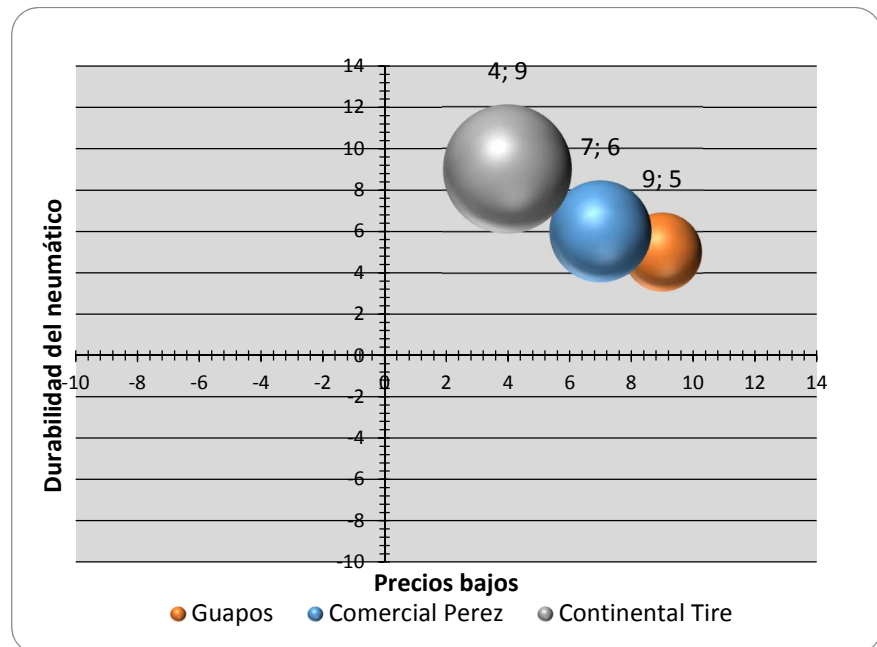
Actualmente, las importadoras tienen grandes inconvenientes y restricciones arancelarias para su permanencia de funcionamiento ya que se impulsa mucho más a la producción nacional que a los productos del exterior según la perspectiva gubernamental.

- Suministros

Los últimos años se ha observado que en las grandes cadenas de supermercados y artículos para el hogar han implementado en sus perchas accesorios para autos incluyendo neumáticos, esto ocurre en grandes cadenas como por ejemplo Ferrisariato, Megamaxi entre otros. Sin embargo, los clientes no atribuyen a este grupo estratégico liderazgo en precios y en muchos de los casos la falta de confianza por especialización de conocimiento los hace dudar de su compra en dichos establecimientos.

- Mapas de Posicionamiento: Mercamétrica

Gráfico N° 28: Mapa de Posicionamiento



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Continental Tire es la empresa con mejor y mayor percepción del mercado pero no es la que tiene los precios más bajos en el mercado. En muchos de los casos la asociación que hace el cliente es que la durabilidad del neumático y un buen servicio está ligado a un precio mucho más elevado que el promedio.

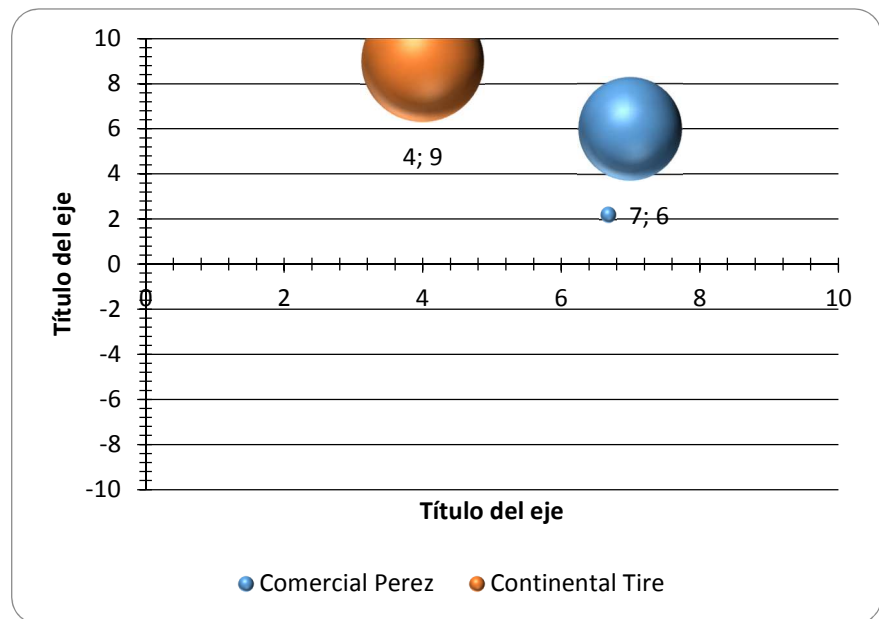
De acuerdo a mi percepción, me gustaría que la comercializadora de neumáticos a implementar en la ciudad de Otavalo se encuentre con una puntuación de 7 en precios bajos y una durabilidad de 8 en la escala del 1 al 10. Con esto, reuniría más del 50% de cualidades ideales para ser aceptada por los clientes.

Merca métrica

La fórmula para la pendiente es:

$$m = \frac{X_2 - X_1}{Y_2 - Y_1}$$

Gráfico N° 29: Marca Métrica



Fuente: Investigación

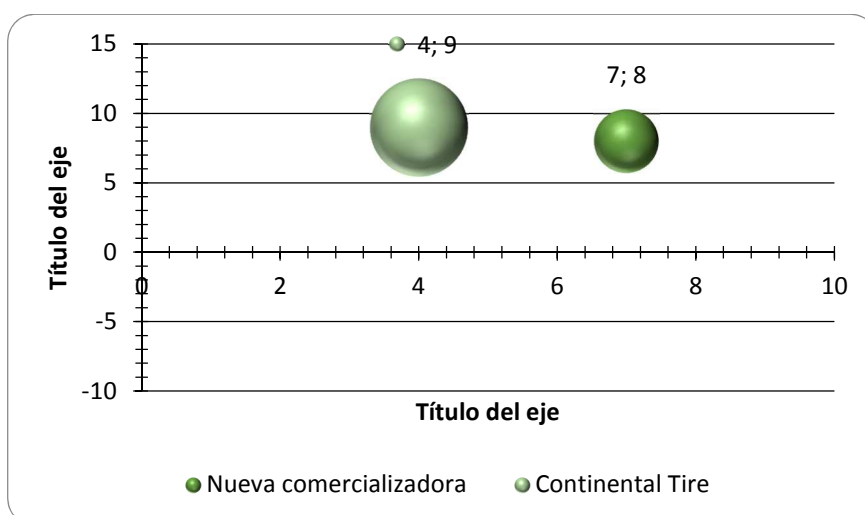
Elaborado por: José De la Torre E.

Por lo tanto aplicando la fórmula para comparar a Comercial Pérez versus Continental Tire el valor de la pendiente es $m = \frac{7-4}{6-9} = (-1)$

Mientras que el valor de la hipotenusa aplicando la fórmula es:

$$h = \sqrt{a^2 + b^2}$$

$$h = 4.24$$

Gráfico N° 30: Merca Métrica

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Se decidió comparar la de mayor durabilidad versus la nueva comercializadora y de acuerdo a la aplicación de fórmulas se concluye lo siguiente:

El valor de la pendiente es $m = \frac{7-4}{8-9} = (-3)$

Mientras que el valor de la hipotenusa aplicando la fórmula es:

$$h = \sqrt{a^2 + b^2}$$

$$h = 3.16$$

En conclusión se puede decir que Continental Tire tiene la mejor durabilidad del mercado y que Comercial Pérez tiene una buena percepción en lo que se refiere a nivel de precios sin que esto sea un factor para desconfiar de la calidad de sus productos.

- Oportunidades de Mercado

En base a las dimensiones estratégicas y mapas de posicionamiento se puede encontrar varias oportunidades de mercado.

La importación de buenas marcas de neumáticos al país con el agregado de un nivel elevado de durabilidad además de un servicio eficaz elevará la estima con los clientes y determinará la consistencia de elegir a la empresa en la decisión de compra, aún comparando precios y calidad.

Es importante que la administración de la empresa se enfoque en una relación con el cliente (CRM) ya que esto afirmará sus pasos en abrir una brecha para un lugar en las oportunidades de mercado.

Con el fin de brindar mejor atención además de asesoría en un futuro cercano se extendería los servicios básicos para neumáticos por servicios complementarios.

- Estrategias de Diferenciación de la oferta

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que la demanda de neumáticos es elevada y existe una necesidad marcada por un local multi-marca pero por sobre esto se debe entender al negocio

como la oportunidad de brindar un servicio de seguimiento desde el momento de la compra hasta su reincidencia.

La necesidad latente del cliente es una asesoría con conocimiento en hidráulica que le permita sentirse seguro de que el neumático que está adquiriendo tiene un valor agregado, no netamente la obtención del bien sino más bien el respaldo y la seguridad de la calidad del producto y el servicio.

- Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento están dirigidas en tres ejes para un producto complementado con un servicio.

Atributos tangibles del producto es decir que puedan ser percibidos por el cliente, éstos atributos son divulgados en cada experiencia que el cliente tenga respecto al servicio, dentro de ellos se encuentra la experiencia que tenga respecto a la calidad del producto (durabilidad, fijación, ergonomía).

La empresa a constituirse se puede diferenciar a partir de los beneficios que se ofrece cuando se brinda el servicio, es decir separarse de la competencia por un servicio más personalizado, que el nombre de la empresa tenga un slogan inconfundible en la mente del consumidor (cliente directo – B₂C)

En cada ocasión de uso incentivar al cliente a ser su primera opción en la adquisición de neumáticos, es decir que utilice como primera opción de compra el servicio de la empresa. Los motivos siempre deben ir encaminados a resaltar la calidad del producto, un precio competitivo y un servicio inigualable.

3 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL

El plan comprenderá la identificación de fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas para el negocio de venta de neumáticos de manera interna y externa. Además se propondrá objetivos a corto y mediano plazo así como planteamiento de metas para sustentarlo.

En el presente capítulo se formulará estrategias de marketing alcanzables que serán una herramienta útil para una adecuada gestión y organización hacia donde irá la empresa y cómo lo hará.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Visión

Entregar los mejores productos y servicios para exceder las expectativas de los clientes al mejor precio del mercado.

3.1.2 Misión

Ser una compañía enfocada en el mercado de llantas ofreciendo productos y servicios superiores, a usuarios finales, proporcionando un justo retorno de inversión a los accionistas.

3.1.3 Valores

Honestidad

Se informará a los clientes acerca de los beneficios y contras del producto.

Responsabilidad

Brindaré un servicio técnico que garantice la seguridad de los usuarios de los productos ofrecidos.

3.1.4 Factores Clave de Éxito

Identificación de la Marca

Identificar la marca es muy importante, ya que siempre hay clientes que se mantienen fieles a una marca, ya sea por experiencia o buen servicio. Además, la buena imagen siempre ayuda en cuanto a atraer más clientes y tener facilidades con los proveedores.

Calidad del Producto

En el mercado actual, la mayoría de los clientes se guían mucho por el precio y descuidan de alguna manera lo que corresponde a la calidad del producto. Es decir que las condiciones de resistencia, estabilidad de la aleación, adaptabilidad, resistencia termal, entre otras en ocasiones dejadas de lado. Aunque es también

verdad que muchas empresas de la competencia tiene similitud en estas características.

Política de Precios

Como anteriormente ya lo comente, es un mercado muy influenciado por los precios. Así, al brindar un producto de gran calidad y servicio, es indispensable también tener precios competitivos. Tratando de estar dentro del promedio y con opción de bajar un poco el margen cuando se trata de grande volúmenes.

3.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo (B2C)

Partiendo de esta breve concepción de segmento de mercado se ha determinado que el segmento al que se atenderá directamente es al consumidor final debido a que existe una cantidad relativamente pequeña de vehículos SUV en el cantón, por lo que se busca que el negocio dependa en una menor proporción de cada uno de sus clientes.

Además se considera a los propietarios de vehículos deportivos utilitarios como un segmento ya que son familias de clase media que están en la capacidad de afrontar un gasto sustentado en características de confort y seguridad.

3.1.6 Objetivos Estratégicos

- Conocer de manera más amplia y profunda las necesidades del cliente, sus preferencias y condiciones para realizar su compra.

- Identificar qué clase de neumático es el que está buscando mi cliente, en este objetivo se busca definir la clase de auto en el que lo aplicarán, el terreno en el que será utilizada la llanta e incluso la periodicidad con la que se lo renueva.
- Analizar el nivel de conocimiento del cliente con respecto a neumáticos. Su experiencia con respecto anteriores compras, las cualidades que busca de un neumático para percibirlo como atractivo y enlistar como competitivo.
- Obtener información acerca de las preferencias del cliente, especificaciones detalladas de lo que busca el cliente, incluso en el momento de proporcionar el servicio (sobre que temas le gustaría que se le informe más).
- Identificar las intenciones de compra del cliente, enfocar la atención en diferenciar por su conducta a clientes potenciales de consultores/consumidores.
- Conocer las empresas competidoras dentro del target geográfico que tienen relación con el cliente o son referidas por la venta de neumáticos.
- Determinar que factores y en que momento se produce una compra.
- Conocer los servicios complementarios que busca el cliente en sus proveedores de neumáticos.

3.1.7 Matriz Análisis F → D → A → O

Cuadro N° 7: Matriz Análisis F D

COMPONENTES	%	CALIFICA	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad del producto	0,25	4	1
Costos administrativos bajos	0,2	3	0,6
Costos financieros bajos	0,1	4	0,4
Conocimiento del mercado	0,05	2	0,1
Servicio inmejorable	0,1	2	0,2
DEBILIDADES			
No hay producto siempre	0,2	2	0,4
No tienen todas las líneas de neumáticos	0,1	1	0,1
Total	100%		2,8

Fortalezas altas: 4, Fortalezas bajas: 1

Debilidades altas: 1, Debilidades bajas: 4

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

- **Calidad del producto:** Debido a que los proveedores son los distribuidores autorizados de las diversas marcas para el Ecuador garantiza el hecho de contar con neumáticos de primera calidad de acuerdo a las especificaciones internacionales de los mismos.
- **Costos administrativos bajos:** Tendré bajos costos administrativos porque en la sección administrativa tan solo se contara con un gerente el que coordinara las diversas actividades, el trabajo contable será realizado por un ayudante de contabilidad quien a la vez se desempeñará como bodeguero para la parte operacional se manejará con un técnico responsable y un ayudante.

- **Costos financieros bajos:** Los costos financieros que se manejará son mínimos ya que se pretende trabajar con capital propio es decir sin requerir ninguna clase de préstamo.
- **Conocimiento del mercado:** El conocimiento del mercado es bastante escueto ya que no se cuenta con el asesoramiento directo de alguien que haya estado involucrado en el negocio de los neumáticos en esta zona, por eso se depende de la información que brinden otros comerciantes afines a la venta de repuestos automotrices así como de los resultados arrojados por la encuesta.
- **Servicio inmejorable:** Se busca brindar un servicio de enlantaje y alineación adicional a la venta del producto en un tiempo máximo de una hora y vender productos de muy buena calidad a precios competitivos.

Debilidades:

- **No hay producto siempre:** Esta es una debilidad muy importante ya que las ventas de ciertos modelos serán prácticamente bajo pedido y por tal motivo no siempre estará en stock. Además de que no se busca mantener un stock alto ya que incrementan los costos y con el tiempo de almacenaje el producto pierde tiempo de vida útil.
- **No tienen todas las líneas de neumáticos:** Les falta incrementar varias líneas a los distribuidores ya que no siempre traen los modelos más

recientes de neumáticos debido a los costos y es por este motivo que se puede encontrar con que algún cliente solicite un producto el cual no es importado.

Conclusión:

De la calificación ponderada se determina que pese a las debilidades iniciales para la creación de esta comercializadora, está por encima de la media y que las fortalezas brindan la oportunidad de surgir en el mercado seleccionado.

Cuadro N° 8: Matriz Análisis F → D → A → O

COMPONENTES	%	CALIFIC.	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Crecer con nuevas líneas	0,3	4	1,2
Incrementar tamaño de pedidos	0,1	2	0,2
Comercializar productos afines	0,15	4	0,6
Comercializar servicios afines	0,15	4	0,6
Amenazas			0
Respuesta de Competencia	0,1	2	0,2
Situación política del país	0,2	1	0,2
Total	1		3

Fortalezas altas: 4, Fortalezas bajas: 1

Debilidades altas: 1, Debilidades bajas: 4

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

- **Crecer con nuevas líneas:** Esta es una oportunidad a mediano plazo, puesto que implementando nuevas líneas se tendrán más clientes y las ventas y ganancias subirán, además que como empresa se quedará menos vulnerable a las variaciones en el mercado de mi producto inicial.

- **Incrementar tamaño de pedidos:** Al traer más productos, el costo del flete tendrá que reducirse significativamente y esa es una gran oportunidad para poder tener precios más competitivos.
- **Comercializar productos afines:** La idea está en brindar una gama de productos relacionados principalmente al cuidado de los neumáticos para derivarlo a productos de cuidado al vehículo en general y autolujos.
- **Comercializar servicios afines:** Esta es una gran oportunidad, que está enfocada principalmente a lo que es servicios complementarios tales como el enllantaje, alineado y balanceado en un inicio para mediano plazo pasar a los servicios de un tecnicentro.

Amenazas

- **Respuesta de competencia:** Ellos son una gran amenaza porque su estrategia es la de bajos precios, y por desgracia la gente en el medio se fija mucho en los precios.

Sin embargo la calidad que tienen los neumáticos y sus prestaciones en general está directamente ligada a su precio y es por eso que el enfoque es hacia un segmento que se preocupe más por las prestaciones del neumático que por el precio.

- **Situación Política del País:** La situación del país es una gran amenaza, más aún para los negocios que dependen de importaciones y su respectiva

comercialización, ya que hay exposición a la creación constante de aranceles que generan encarecimiento del producto y al estar en un mercado tan sensible al precio esto repercute directamente sobre las ventas.

- **Conclusión:** Al igual que en la matriz de debilidades y fortalezas brinda una calificación ponderada superior a la media para lo que es oportunidades y amenazas generando una expectativa favorable para la creación de la comercializadora de neumáticos.

3.1.8 Matriz Planificación FDAO – Estrategias

Cuadro N° 9: Matriz Planificación FDAO – Estrategias

		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		D1	No hay producto siempre	F1	Calidad del producto
				F2	Costos administrativos bajos
				F3	Costos financieros bajos
		D2	No tienen todas las líneas de neumáticos	F4	Conocimiento del mercado
				F5	Servicio inmejorable
Amenazas		ESTRATEGIAS AD		ESTRATEGIAS AF	
A1	Respuesta de Competencia	A1-D1	Conservando una relación constante con el cliente para conocer y actualizarse a sus necesidades.	A1-F1	Proveyendo al mercado de productos de altas prestaciones técnicas a un buen precio.
				A1-F2	Manteniendo un stock bajo para disminución de costos.
				A1-F4	Manteniendo una relación directa con los clientes que permita conocer más de sus expectativas y necesidades.
				A1-F5	Estando a la vanguardia para brindar servicios complementarios.
A2	Situación política del país	A2-D1	Manteniendo un stock suficiente para poder mantener los precios.	A2-F4	Introduciendo productos sustitutos que puedan ser bien recibidos por el mercado.
		A2-D2	Revisando constante las páginas de los productores mundiales y comparando con los catálogos de los distribuidores locales.		
Oportunidades		ESTRATEGIAS OD		ESTRATEGIAS OF	
O1	Crece con nuevas líneas	O1-D1	Desarrollando una búsqueda constante de proveedores.	O1-F1	Ofreciendo productos nuevos que mantengan un nivel de calidad acorde a las expectativas del cliente.
O2	Incrementar pedidos			O2-F4	Mediante el conocimiento más profundo del mercado poder generar pedidos más grandes para abastecer el mercado.
				O2-F3	Dependiendo del desempeño del mercado se pensaría en una expansión utilizando el crédito que ofrecen los proveedores.
O3	Comercializar productos afines	O3-D1	Generando mayores atracciones para que el cliente no se acerque solo para la compra de neumáticos.	O3-F4-F1	Promocionando productos nuevos de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado.
O4	Comercializar servicios afines	O4-D1	Brindando una serie de servicios complementarios para que el cliente no se pierda la relación con el cliente.	O4-F5	Ofreciendo nuevos servicios complementarios que brinden una mayor satisfacción al cliente.

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

3.1.9 Estrategias Corporativas

- Proveer al mercado de productos de altas prestaciones técnicas a un buen precio.
- Mantener un stock bajo para disminución de costos.
- Mantener una relación directa con los clientes que permita conocer más de sus expectativas y necesidades.
- Estar a la vanguardia para brindar servicios complementarios.

3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing

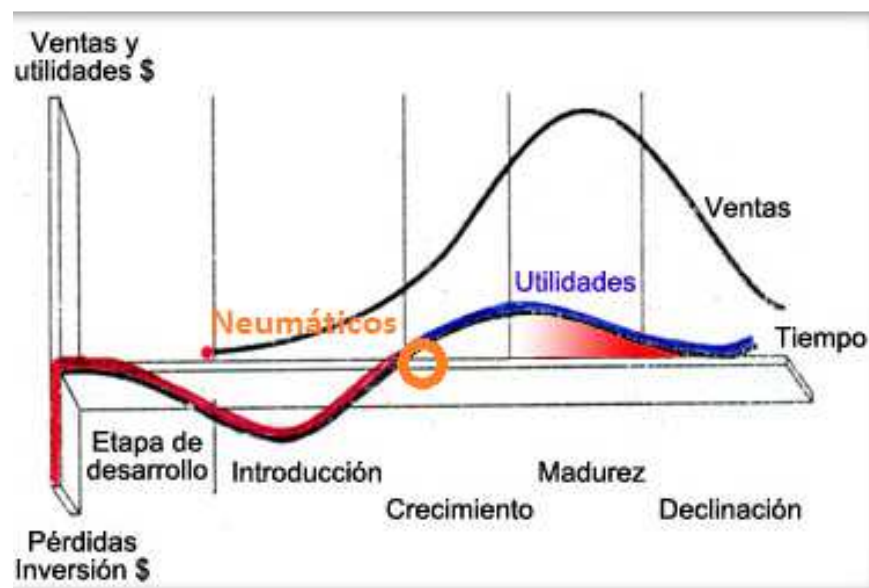
- Posicionar a la comercializadora de neumáticos en el Top of Mind del 25% del segmento seleccionado en el plazo de 3 meses.
- Aumentar la participación de mercado a un 30% del mercado total de neumáticos para vehículos SUV en la ciudad de Otavalo en el transcurso del primer año de operaciones.
- Crear una nueva línea de productos o servicios para el segundo año de operaciones de la comercializadora de neumáticos dirigido a camiones y/o camionetas según convenga.

3.2 ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN)

3.2.1 Ciclo de Vida del Producto

Los neumáticos para el cantón de Otavalo son la representación de un producto en su etapa inicial ya que el mercado al que se dio a conocer no ha explotado su potencial de crecimiento y expansión por lo tanto en este momento la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra las llantas es Introdutoria hacia la etapa de crecimiento como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 31: Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

La curva de evolución del producto está ligada directamente a las condiciones en las que se venderá, y se ajusta a en su fase de acuerdo a su tiempo de circulación.

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado. Las señales que permiten identificar esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido.
- Diferenciación básica creciente.
- Grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance.
- Muy buena cobertura en los canales de distribución.
- Penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez).
- Contribución marginal superior a 25%.
- Utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial.
- Curva de aprendizaje en desarrollo.
- Importante presión y respuesta competitiva.
- Avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos.

- Tendencia sostenida en crecimiento de ventas.
- Segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

A continuación se analiza los escenarios en los que se desarrollará la etapa de crecimiento para clientes internos y externos:

Para los clientes internos:

- Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados, propios de esta etapa.
- Análisis de sugerencias e innovaciones, para capitalizar experiencias de todos los participantes.
- Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción, administración, finanzas, marketing, promoción, merchandising, ventas y distribución del producto en esta etapa.

Para los clientes externos:

- Ampliación en la cobertura de zonas geográficas y segmentos de negocios mayoristas y minoristas.

- Continuidad en los esfuerzos de merchandising, promoción de ventas, marketing directo y difusión.
- Negociación y plan de incentivos por crecimiento de ventas a los comercios distribuidores.
- Fijación de nuevas metas y acuerdos de negocios.
- Apoyo para acelerar la rotación y la penetración del producto en cada canal y zona de ventas.
- Continuidad de la campaña publicitaria, pero con replanteo de objetivos y estrategias, para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas.
- Continuación de las actividades para solidificar el concepto y la imagen de marca, con identidad y diferenciación suficientemente significativas.
- Fidelización de clientes. Intensificación de frecuencia de compras y volúmenes de ventas. (Levitt, 1981, págs. 5-28)

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.3.1 Estrategias de Desarrollo

3.3.1.1 Diferenciación

En base a las encuestas se conoce que el cliente requiere un servicio de buena calidad, cordialidad desde el primer momento de contacto entre el vendedor y el cliente; en medio de la dinámica de venta se debe incluir consejos técnicos y un sólido conocimiento del producto porque esto proyectará un alto nivel de confianza con el objeto de que la compra sea cerrada en el mismo momento de la visita al almacén.

Existen tres razones básicas por las que como empresa se pretende diferenciarse con el producto:

- Se desea estimular la preferencia del producto en la mente del cliente.
- Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia. (Desde la experiencia de compra hasta el respaldo que se le puede brindar al cliente sobre mantenimiento, renovación de los neumáticos)

- Servir de mejor manera al mercado meta (target) que se definió, con una buena localización, personal preparado y un buen producto a un precio accesible.

El servicio debe ser competente y confiable ya que esto producirá una relación duradera y cercana para lograr afianzar la credibilidad de marca y adecuar de una manera más precisa el servicio a las necesidades que se produzca en el target con el pasar del tiempo.

La diferenciación es una estrategia que debe estar en constante adaptación ya que el mercado y las pautas de ventas son cambiantes por el inmerso entorno competitivo.

a. Conocimiento de Factores Relevantes al Momento de Ejecutar la Compra

En relación con las encuestas se puede mencionar que los factores relevantes para la compra son:

- Accesibilidad y cercanía al local.
- Oferta multimarca de neumáticos.
- Relación durabilidad y calidad frente al precio de venta.

- Asesoría y orientación desde el interés de adquirir un neumático por parte del cliente.
- Seguimiento o incentivos por fidelidad (realización de descuentos por ejemplo).

b. Evaluación de Factores Decisivos para la Compra

Los factores preponderantes de acuerdo a la tabulación de las encuestas radican en dos puntos clave para la decisión de compra, cada uno de ellos se explicarán a detalle a continuación:

Calidad del neumático

La buena calidad de la llanta es la razón primaria para la compra, ya que esta característica atribuye durabilidad, respaldo por medio de garantía y tácitamente confianza.

El promedio general de las encuestas maneja un rango de 131-160 USD para la adquisición de un neumático, sin embargo este factor oscila y no es una barrera si el neumático tiene buen nivel de longevidad, rendimiento y calidad del mismo. El cliente potencial busca pagar un precio justo (promedio) que le permita acceder a un neumático de calificación buena.

Servicio al cliente

Cuando conversé con los encuestados, muchos coincidieron en que realizan viajes hacia ciudades principales como Quito o Ibarra para adquirir los accesorios para sus vehículos incluyendo los neumáticos, los lugares donde residen no disponen de establecimientos fiables en respaldo de marca y servicio.

Los clientes buscan un servicio confiable, que la asesoría se muestre competente y fiable frente a las necesidades que presentan. El servicio y atención van de la mano para la decisión de compra.

c. Selección del Factor Preponderante Mediante el Cual se Diferenciara el Producto

Después del análisis de las encuestas se concluye que el servicio al cliente será el punto de diferenciación frente a la competencia. El cliente tiende a comprar y fidelizarse en un establecimiento donde centra la atención solventar su necesidad y sus inquietudes.

El servicio debe generar empatía, confianza, solvencia de incertidumbres sobre la información para adquirir un neumático, abrir una puerta para una relación mucho más cercana y fomentar un compromiso tácito de compra en el local. La diferenciación por la calidad del servicio y la personalización al cliente consolidan un proceso integral.

3.3.1.2 Enfoque

Este proyecto de tesis pretende comprender de manera amplia el segmento de mercado meta (target), los componentes que este grupo presenta están basados en el comportamiento conductual, nivel económico y ubicación geográfica. Ningún componente es más esencial que otro pero cada uno de ellos es distintivo para ser seleccionado como parte del grupo de interés.

a. Determinación de Características del Grupo de Compradores

Ubicación geográfica:

Habitantes de la región norte pertenecientes a la provincia de Imbabura, preferentemente del cantón Otavalo (ciudad y zonas aledañas)

Condición económica:

Personas mayores de edad, entre un rango preferentemente de 26 a 50 años que posean un vehículo de manera independiente o compartida, económicamente activos, con capacidad de pago por endeudamiento a corto y/o mediano plazo.

Condición conductual:

Personas que prefieran obtener neumáticos de calidad y procuren un valor agregado en el momento de ser atendidos, un trato diferencial-personalizado.

3.3.2 Disciplinas de Valor**3.3.2.1 Líder en Producto**

El liderazgo en el mercado se obtiene por el adecuado posicionamiento que el negocio tenga sobre la mente y la elección de compra del consumidor/cliente.

El negocio se destacará por su alta calidad tanto en el producto como en el servicio brindado por asesoría técnica y seguimiento de satisfacción con el desenlace de compra recurrente.

En el mercado de venta de neumáticos hay una extensa oferta en la que no se define un opositor marcado o competencia directa en la ciudad de Otavalo, al corroborar esta información facilita la oportunidad de ser rankeados como el número uno de preferencia en la zona y por referidos después de una satisfactoria experiencia de compra.

La propuesta de diferenciación en atención y seguimiento hará a la empresa llamativa y reconocida por los compradores.

a. Discriminación de Referentes de Mercado

A continuación se nombrará los principales interventores en el mercado de neumáticos:

La ley de tránsito vigente, vela y exige un acondicionamiento adecuado de los vehículos que circulan en el país, dicha responsabilidad incluye que se mantenga un nivel adecuado de desgaste de los neumáticos y promueve la verificación de los sistemas de vehículo como los frenos y las llantas con el fin de evitar accidentes por la condición de los mismos. El principal motivo son los numerosos accidentes de tránsito por llantas lisas.

Como referentes oficiales para el comercio de vehículos están la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) quienes además de definir las condiciones y directrices para la venta de un automóvil, aconseja acerca de las condiciones para los accesorios de autos. En cada uno de los manuales del propietario del vehículo se puede encontrar la resistencia, textura y condición que debe poseer un neumático. Por otro lado se encuentran las instituciones gubernamentales como la CAE (Corporación Aduanera del Ecuador) quienes exigen para la importación de bienes cumplir con los registros, codificaciones, especificaciones técnicas entre ellas el peso, procedencia y la asignación de partidas arancelarias con el fin de un adecuado y libre ingreso.

Las recomendaciones básicas para el libre comercio de neumáticos consisten en acatar las especificaciones técnicas que establece el fabricante para el modelo de llantas y aros respectivamente (presión de aire, balanceo, alineación y consejos de prevención) Cada uno de los proveedores exige condiciones mínimas para su venta.

b. Fijación de Líderes Mundiales en Investigación y Desarrollo

Las marcas líderes del mercado mundial de neumáticos cuentan siempre como un departamento específico de desarrollo e investigación que busca la mejora continua de la creación de llantas, innovación tecnológica del producto y su procedimiento y competencia técnica y científica que aporte a la producción, versatilidad en la creación de diseños y modelos que los conviertan en los más excelentes y distinguidos.

Entre las principales están:

Investigación y Desarrollo GRUPO MICHELIN:

3600 personas trabajan en los centros de pruebas, de investigación y tecnológicos de Michelin en el mundo.

6000 número de empleados que forman la comunidad de Investigación y Desarrollo Industrial

500 millones de euros anuales **(3,4% de las ventas)**: presupuesto que el Grupo Michelin dedica a la investigación y el desarrollo, demostración de su voluntad de seguir diseñando neumáticos de alta tecnología. (MICHELIN, s.f.)

HANKOOK

Las actividades de Investigación y Desarrollo se desarrollan en nuestra Sede Principal de Investigación y Desarrollo dentro de la Ciudad de las Ciencias en Daeduk en Corea, y en el Centro Técnico Akron (ATC) en los Estados Unidos, el Centro Técnico Europeo (ETC) en Alemania, el Centro Técnico en China (CTC) y la Oficina de Enlaces Técnicos en Japón (JTC). Actualmente, invertimos aproximadamente un 5,3% de nuestros ingresos anuales en Investigación y Desarrollo, y contamos con un personal de 730 personas de Investigación y Desarrollo, incluyendo una plantilla de 380 personas que cuentan con estudios de Doctorado y Máster.

El disponer de centros de Investigación y Desarrollo en cinco ciudades diferentes se traduce en una ventaja clave para el desarrollo de productos especializados en cada región. Con consumidores en los EE.UU., Europa y Asia con diferentes preferencias distintivas cuando se trata de neumáticos, nos encontramos en el punto medio de expandir nuestro personal a nuestros centros de Investigación y Desarrollo en el extranjero para anticipar de una manera aún mejor las tendencias y las demandas en los mercados. (HANKOOK, centros I&D, s.f.)

DUNLOP, La vanguardia de la innovación

Para trabajar en estrecha colaboración con los principales fabricantes de coches en el desarrollo de neumáticos adecuados para la amplia gama de condiciones de conducción que existen en el mundo, el equipo de desarrollo global de Dunlop mantiene dos centros de principales de Investigación y Desarrollo en Europa y Asia. Este conocimiento técnico de ámbito mundial, que se forja en Hanau (Alemania) y Kobe (Japón), es único en el sector del neumático y redundante en productos extraordinarios como el nuevo Dunlop SP Sport Maxx, nuestro nuevo neumático insignia en el segmento de las ultra-altas prestaciones (UHP), y en el último éxito de la colaboración global con nuestros colegas japoneses de SRI. (DUNLOP, s.f.)

GOODYEAR, Por un futuro más verde: las innovaciones en investigación y desarrollo de Goodyear ayudan a crear un futuro sostenible.

Ginebra, Suiza, 4 de marzo de 2008 – Durante más de 100 años, una de las principales actividades de Goodyear ha sido dedicarse a la innovación: el flujo continuo de ideas, productos y materiales nuevos y creativos. Uno de los proyectos actuales de investigación y desarrollo de Goodyear es una iniciativa para desarrollar un neumático con una resistencia a la rodadura ultrabaja a partir de recursos respetuosos con el medio ambiente.

La Comisión Europea ha otorgado una importante subvención de investigación y desarrollo a Goodyear para apoyar esta innovadora iniciativa. Esta subvención forma parte del programa LIFE-Medio Ambiente de la Unión Europea. Para este proyecto, Goodyear colabora estrechamente con dos socios de investigación: la empresa de investigación italiana Novamont y el fabricante de coches alemán BMW. (GOODYEAR, s.f.)

c. Selección de Marcas con Mejor Relación Costo Beneficio para el usuario

De acuerdo con los resultados de las encuestas entre las marcas más competitivas y recordadas por parte de los consumidores se encuentran: Continental, Bridgestone y Goodyear.

A continuación se hablará brevemente de cada una de ellas.

CONTINENTAL:

Es una de las marcas más accesibles por su precio, los costos de su importaciones son menores debido a la accesibilidad a Ecuador por su

ubicación en la zona andina, cuenta con mas de 55 años en el mercado, su origen es alemán, cuenta con el respaldo de Continental AG antes conocida como ERCO.

Ofrece una amplia gama de neumáticos para distintos tipos: autos, SUV, vans e incluso transporte pesado.

En cada una de sus tipos cuenta con variaciones de excelencia es decir alto desempeño o a preferencia del cliente si lo que busca es un neumático rutinario (tipo pasajero)

BRIDGESTONE:

En Ecuador, Bridgestone tiene el respaldo del grupo Mavesa y de una manera directa se relaciona con la marca Firestone ya que procede de la misma casa matriz en su producción; corresponde al mismo grupo empresarial.

El origen de la marca es japonés. La visión primordial es los neumáticos de resistencia para soporte de carga o tracción.

En su gama de neumáticos se ofrece llantas de alta durabilidad por su fuerza.

GOODYEAR:

Es una marca de alta calidad y rendimiento de procedencia estadounidense, se encuentra en el país desde 1936 y al momento cuenta con más de 20 puntos de ventas a nivel nacional.

Los neumáticos producidos por Goodyear son para un grupo de compradores mucho más exigentes en el cuidado de su vehículo. En su servicio directo como fabricante cuenta con consejos ágiles, oportunos y que ayudan al propietario a verificar el estado de los neumáticos que posee.

3.3.3 Mezcla de Mercadotecnia

3.3.3.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas

Necesidad Genérica

Desde tiempos remotos, el ser humano ha buscado satisfacer la necesidad de transportarse. Debido a las distancias que el hombre debe recorrer, una de sus mayores necesidades es acceder a un transporte para llegar hasta su respectivo destino.

Necesidad Derivada

Después de que se produce la necesidad de transportarse, el hombre busca la manera más rápida, efectiva y cómoda de hacerlo.

La manera en como lo haga dependerá de cuánto tiempo puede ganar o perder hasta llegar de un punto a otro. La accesibilidad económica a un automóvil es potencial para la clase alta, media y media baja, por lo tanto su mantenimiento y preservación son factores cruciales y esto significa que el auto siempre deberá tener mantenimiento incluyendo la adquisición de unos buenos neumáticos.

Fases estratégicas

Como parte de las fases estratégicas del producto están:

Beneficio esencial

En este caso se considera que el beneficio fundamental que compra el consumidor cuando adquiere un neumático es seguridad y confort para transportarse.

Producto Genérico

La versión básica del producto es un neumático estándar que maneja dos sistemas para su funcionamiento: sistema de producción de aire que es

abastecido con los demás componentes del auto; por otro lado esta el sistema de consumo de aire que brindará control al conductor, dirección además de purga de aire.

Producto Esperado

Un comprador normal espera que el neumático de su auto sea seguro, confiable que tenga una vida útil de aproximadamente 2 a 3 años la misma que representa durabilidad en el producto. Además que sus característica físicas mantengan longevidad entre ellas el labrado de la llanta, su forma y adherencia.

Producto Agregado

Al obtener un neumático los servicios adicionales que acompañan su buen mantenimiento son alineación, balanceado y el propio enllantaje que otorga seguridad desde el primero momento que ruedan las llantas.

Se puede ofrecer productos complementarios en el momento de la compra como rines y planes de mantenimiento para que el cliente haga seguimiento del desgaste de sus neumáticos y la planeación de su próxima compra.

Jerarquía del producto

Familia de necesidades	Transporte
Familia de productos	Vehículos
Clase de productos	Artículos complementarios a los vehículos
Línea de productos	Neumáticos
Tipo de producto	Llanta
Marca	Multimarca
Artículo	STD/Alto desempeño

Decisiones Estratégicas

Con el fin de que los clientes potenciales se decidan por adquirir sus neumáticos en el almacén se direccionará su atención en hacia tres puntos:

Ubicación del local comercial; la accesibilidad como se lo consideró anteriormente es un factor preponderante para el comprador. En este proyecto de tesis será en el cantón de Otavalo en el parque central.

Por otro lado, la disponibilidad de neumáticos multimarca que incluyan las marcas más elegidas por los encuestados entre ellas: Continental, Bridgestone y Goodyear. Es importante tener una relación estrecha con los contactos en fábricas y a nivel nacional con los pares quiénes comercialicen de igual manera esas marcas.

Finalmente, el precio sumado a las facilidades de pago irán de la mano para que este factor no sea un impedimento para la adquisición de los neumáticos. Dentro de este punto se contempla servicios complementarios como alineación, balanceo y enllantaje. Dentro de la bodega existirá un espacio de patio multiuso para los clientes con el fin de cumplir con estas tareas.

Valor de la marca

De manera cualitativa el objetivo para la empresa Zuuperllantas es posicionarse en el TOM (Top of mind) de los compradores, de tal manera que cuando ellos decidan comprar neumáticos sea la primera opción.

Como se pudo observar en la encuesta, el nombre del almacén donde adquieren sus llantas no fue recordado y esto es un punto muy favorable en torno a la factibilidad de colocar un almacén en el sector.

a. Análisis de Características Deseadas por el Cliente

Las características deseadas para la adquisición del neumático son:

Marca

Brinda confianza y garantía de que el cliente adquiere un buen producto, entre las más deseadas por los encuestados están Continental, Bridgestone y Goodyear.

Cada una de las marcas brindan asesoría, soporte técnico y consejos en línea cuando se adquiere un neumático.

La marca promueve la preservación de su prestigio sin embargo condiciona al cliente a que la validación de la garantía de su neumático dependerá directamente del mantenimiento y conservación por parte del usuario.

Diseño

Cada una de las marcas presenta diseños para autos, SUV y camionetas incluso para líneas de vehículos mucho más pesados como camiones.

Cada diseño se enfoca ha basado en normas de seguridad, dentro de las mismas presenta varias opciones como lo es neumáticos de tipo estándar, tipo alta desempeño, todo terreno (4x4).

Características físicas

Los neumáticos de las marcas que han preferido los encuestados se sujetan a las normas internacionales de fabricación en las que se prueba la resistencia, adherencia, rigidez en momentos de fricción/choque, capacidad de expansión y contracción sujeto a las variaciones climáticas.

b. Diseño de Productos Complementarios

En el momento de la compra el producto complementario a un neumático son los rines o aros para el vehículo.

Considero que los productos complementarios en este momento no son necesarios para la apertura del negocio sin embargo mientras la curva de crecimiento se eleve, ingresaré algunos productos complementarios acorde a la rotación de neumáticos que se comercialice, es decir, si es conveniente incluir aros para autos, SUV o camionetas respectivamente.

3.3.3.2 Precio: decisiones estratégicas

El precio debe ser observado por el cliente como una compensación por la adquisición de un beneficio, en ningún momento debe ser un impedimento para obtener un neumático porque este síntoma restringiría al cliente su compra o la postergaría.

De acuerdo a la encuesta los clientes potenciales están dispuestos a pagar entre 131USD – 160 USD por cada llanta.

El precio arrojado por el resultado de las encuestas es promedio, le da al cliente acceso a un neumático de calidad moderada para un auto estándar. Sin subestimar el confort.

a. Determinación de la Demanda

A continuación se presenta los datos descritos en el anuario de la AEADE, con referencia a la importación de llantas se describen lo siguiente:

“En 2012 se importaron 2.697,890 unidades de llantas, para vehículos livianos, buses y camiones. Los neumáticos provienen principalmente de China, Taiwán, Vietnam, México y Japón”. (AEADE, 2012)

El número de unidades de llantas importadas representa el 10% de la producción existente o circulante en el país por lo que la existencia de llantas en el 2012 se estimó en 26978 unidades.

Anteriormente en el capítulo 2, en el análisis sobre pronóstico de mercado se definió que el número de autos vendidos en la provincia de Imbabura es de 3750 de los cuales un 26% le pertenece al cantón Otavalo es decir 975.

Cada kit de llantas está conformado por 4 llantas por lo tanto para el cantón de Otavalo en la provincia de Imbabura se necesitan 3900 unidades de llantas. Dicha cifra representa el 14,45% de la producción existente.

b. Empleo de Precios Psicológicos

La estrategia de precios busca ajustar el precio para producir un efecto psicológico sobre el cliente; además el precio se usa como indicador de calidad. (Kotler, Estrategia de Precio)

La propuesta que mantendré para la venta por unidades de llantas empleará el precio psicológico, esta técnica busca captar la atención de los ojos del cliente sobre una rebaja mínima sin embargo mantiene el precio base que se desea obtener.

La valoración de los neumáticos de mayor calidad será de \$149.99 USD

Para el caso de una llanta de calidad moderada o media se manejará un precio de \$139.99USD

Finalmente para el caso de un neumático de calidad baja-intermedia será de \$129.99 USD.

c. Fijación de Margen de Contribución

El margen de contribución de acuerdo a la fórmula:

Precio de venta= Costo total + Margen de contribución

El costo total unitario lo conforman los costos fijos y los costos variables.

Entonces despejando la fórmula se obtiene:

$$MC = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

Una de las prioridades para el negocio de venta de neumáticos es lograr su punto de equilibrio, por lo tanto en un lapso de 1 a 3 años según la evolución del negocio, se establecerá un margen de contribución del 2% sobre el precio de venta una vez que se haya valorado el costo variable unitario.

d. Empleo de Bonificaciones y Descuentos

Con el objeto de fortalecer la relación con el cliente y afianzar la fidelidad, se manejará los siguientes sistemas de descuentos y bonificaciones.

Descuentos por cantidad

Se realizará una reducción en el precio total ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal. La cantidad se la definirá sobre la marcha del establecimiento del negocio.

Bonificación pago en efectivo.

Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado.

Suele ser del 2% al 5% sobre el precio de venta.

Descuentos aleatorios (ofertas).

Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir el descuento. Por ejemplo en la venta de neumáticos según la programación de ventas, se realizaría un descuento en la temporada que inicia vacaciones (estudiantil) debido a que el número de viajes se incrementa y por lo tanto el equipamiento del vehículo debe ser el adecuado para guardar las normas de seguridad.

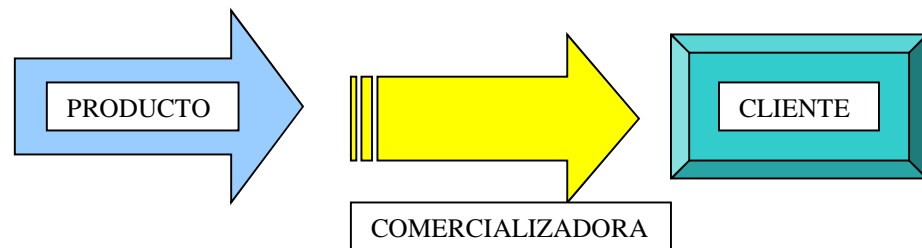
La finalidad de tal estrategia es atraer a nuevos clientes y los beneficios que estos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida efectuadas por quienes hubieran pagado el precio normal.

3.3.3.3 Plaza: niveles y decisiones estratégicas

La plaza del producto se encontrará ubicada en el parque central de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. En este centro se promocionará y venderá los neumáticos importados. La decisión de importar se direccionará en las tres marcas preferidas por los clientes según la encuesta realizada.

El canal de distribución será “detallista”, se denomina de este modo ya que la comercializadora de neumáticos no tiene participación directa en la fabricación de las llantas por lo que su función es importarla para venderla al consumidor.

Gráfico N° 32: Plaza: niveles y decisiones estratégicas



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

a. Selección de Proveedores

En base a las encuestas realizadas, las preferencias del cliente se inclinan por adquirir neumáticos de las marcas: Continental, Bridgestone y Goodyear.

Todas las marcas nombradas tienen sede latinoamericana, de fácil acceso para consulta técnica, asesoría mecánica y el respaldo de la distribución de la marca.

En base a la entrevista realizada anteriormente a los potenciales proveedores, se incluirá temas de interés como el respaldo técnico y el manejo de buenas prácticas en la implementación de servicios.

Todos los proveedores en su contacto directo, buscan de manera explícita, la solvencia y la reglamentación del negocio de acuerdo a las leyes ecuatorianas con el ánimo de preservar su buen prestigio y nombre.

b. Elección de Bodega

En el siguiente capítulo se indicará por medio de un plano la ubicación que tendrá la bodega en la comercializadora de neumáticos.

Algunas de las condiciones ideales generales para la elección de una bodega para neumáticos son las siguientes: acomodación de los neumáticos, dichos elementos deben estar en estanterías de fácil manipulación aplicando la ley de Pareto 80/20 en donde, los neumáticos de mayor rotación en la organización de la estantería se encuentren en un nivel medio.

Por otro lado, la temperatura a la que estarán expuestos, según los consejos de almacenamiento en las páginas web de los proveedores se menciona que deben mantenerse en una temperatura moderada/ambiente, libre de excesivo calor ya que esto a largo plazo podría dañarlos o producir deformaciones en las llantas.

A continuación se expone los consejos de una de las marcas reconocidas mundialmente:

Para un buen almacenamiento, los neumáticos agrícolas deben conservarse en buenas condiciones, limpieza, en un local seco y ventilado,

- Protegido de la luz directa del sol.
- Lejos de una fuente de ozono (motor eléctrico, transformador, puesto de soldadura eléctrico...).
- Lejos de toda sustancia química, disolventes o hidrocarburos susceptibles de alterar la naturaleza de la goma.
- Lejos de todo cuerpo que pueda penetrar en la goma (objetos metálicos puntiagudos o cortantes...).
- Evitar la proximidad de una llama o de un cuerpo incandescente.

Durante los períodos de almacenamiento, los neumáticos y las cámaras de aire agrícolas deben conservarse de manera que no sufran deformaciones debidas a la tensión o al aplastamiento, montados e inflados si están apilados, aligerar como máximo las ruedas montadas sobre vehículo y sobreinflar 0,5 bar con relación a la presión de uso. (MICHELIN, s.f.)

c. Fijación de Stocks

En la etapa inicial de la comercializadora de neumáticos se importará 100 neumáticos para automóviles de tipo estándar, 50 neumáticos para camionetas y 30 para SUV's.

De acuerdo a la venta de los neumáticos se definirá en el sistema los de más alta rotación con el fin de mantener los niveles de stock.

La permanencia de un nivel dependerá directamente del tiempo de importación que requiera el neumático, en el caso directo con Estados Unidos se fijará un tiempo de 5 semanas para la llegada de los neumáticos tomando como referencia el puerto en Miami, mientras que una compra directa en Latinoamérica, Colombia se manejará un lead time de 2 semanas.

d. Promoción y publicidad: slogan, logotipo, promoción y decisiones estratégicas

Para la elaboración del slogan se ha tomado a consideración colores, textura y una imagen llamativa que permita la recordación del nombre de la comercializadora.

Se buscó que no exista una sobrecarga visual al comprador para identificar los colores que pertenecen a la marca “Zuuperllantas”.

Logo:

Gráfico N° 33: Logo



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Slogan:

“¡Avanza confiado, avanza siempre seguro!”

El slogan es breve, hay en una reiteración de la filosofía que maneja la comercializadora: “avanza”. La corta longitud del slogan permite recordar palabras claves o de asociación del mensaje, entre ellas: AVANZA, CONFIADO, SEGURO.

La asociación con la confianza y la seguridad es una herramienta que promueve a la comercializadora como un lugar donde se práctica dichos principios.

Decisiones estratégicas:

Para la apertura de la comercializadora se contratará a una promotora que porte el uniforme de Continental Tires quién explique acerca de los

horarios de atención y reparta flyers donde se encuentre la información de los productos a la venta.

Además a la par se contará con la presencia de un mimo quien entregará globos de las marcas a la venta e interactuará en su mayor parte del tiempo con los niños invitándolos a participar de actividades como: pintar, dibujar.

Ambos personajes laborarán media jornada a partir de 8h30 hasta medio día.

Adicionalmente, se promocionará un evento donde se elegirá el nombre de la mascota de la empresa, quién sea el ganador será acreedor a un 20% de descuento en su primera compra y un servicio de balanceo gratuito en el año.

Por otra parte en el primer año se contará con pauta en radio en la principal radio de la localidad de Otavalo auspiciada por el Municipio de Otavalo.

Se realizará 5 pautas por 52 segundos cada una. Los dos primeros serán para promocionar la apertura del local y los restantes invitándolos a visitar el local.

Además se imprimirá material publicitario y se adquirirá llaveros, bolígrafos y gorras.

Todos los montos están definidos más adelante en el capítulo financiero.

3.3.4 Estrategias de Crecimiento

3.3.4.1 Crecimiento Intensivo

La matriz de Ansoff muestra cuatro opciones para el crecimiento de una empresa, la aplicación es principalmente para empresas formadas al confrontar los productos y/o servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos. (Ansoff, 1957)

Gráfico N° 34: Crecimiento Intensivo



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Para el caso particular de la comercializadora de neumáticos primero buscará posicionarse y posteriormente crecer en el mercado de referencia (target obtenido por medio de la encuesta). Se elige esta opción ya que no

se ha explotado completamente hasta el momento las oportunidades comerciales ofrecidas en el sector.

a. Penetración

Buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Los 6 mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

- a) Desarrollo de la demanda primaria.
- b) Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- c) Adquisición de mercados.
- d) Defensa de la posición en el mercado.
- e) Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
- f) Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad. (Fleisman, Octubre 2002)

Todos los mecanismos para la estrategia de penetración serán aplicados ya que la instauración de la comercializadora es una idea de negocio totalmente nueva, su reto principal es experimentar el ingreso y conquista de un mercado local.

3.3.4.2 Estrategia Integradora

Según Jeffrey Perloff una empresa que participa en más de una etapa sucesiva de la producción o de la distribución de bienes o servicios está integrada verticalmente. Asimismo, según Philip Kotler la integración horizontal consiste en que una compañía busque la propiedad o un mayor control sobre alguno de sus competidores. (Paredes, Junio 2011)

En acuerdo con los conceptos mencionados la empresa que conformaré es una empresa de tamaño pequeño que busca iniciarse en el mercado local de la provincia de Imbabura.

Según los resultados de las encuestas no hay competidores marcados que enfrenten la idea del negocio, además la demanda de neumáticos debido a la falta de abastecimiento ha sido sustentada en lugares geográficos alejados al cantón Otavalo.

a. Integración hacia atrás

Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales. (Paredes, Junio 2011)

ZUUPERLLANTAS está enfocado en la venta de neumáticos sin intervenir directamente en el proceso de fabricación de los mismos, ni siquiera en la elección de insumos o provisión de algún elemento por lo que la integración hacia atrás no es una alternativa estratégica.

El proceso de integración debe ser percibido desde el momento de la importación hasta la comercialización del producto.

Una inminente oportunidad para la empresa es la alianza con empresas automotrices que refieran a sus clientes a comprar sus neumáticos en

Zuuperllantas, esto crearía un suministro estable y brindará una amplia ventana de oportunidad para el crecimiento del negocio.

3.3.4.3 Diversificación

Como empresa ingresante, la elección de la estrategia de diversificación se mantendría pendiente mientras se identifique a un competidor fuerte y dominante que rivalice en el mismo sector geográfico y el target elegido; por lo tanto debería representar una amenaza sobre la elección del consumidor.

Por medio de las encuestas se concluyó que el mercado de neumáticos en el cantón de Otavalo se encuentra en una etapa de crecimiento, confirmando que no es un riesgo para Zuuperllantas penetrar en el mercado.

a. Implementación de productos complementarios y afines

Con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y los clientes potenciales, se ofrecerá además de neumáticos, la posibilidad de adquirir rines para sus vehículos; este producto en su forma primaria (estándar) se implementará aproximadamente en un lapso de 6 a 8 meses una vez que el negocio se haya establecido en sus ventas.

3.3.5 Estrategias Competitivas

Para Michael Porter, crear estrategias competitivas significa: emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter, 1980)

3.3.5.1 Líder

La comercializadora de neumáticos Zuuperllantas busca ser reconocido como líder del mercado. Su distintivo principal será el servicio ofrecido al cliente, la atención irá de la mano con la provisión de insumos de calidad y la facilidad en el costo y formas de pago.

Las características mencionadas no deben ser subestimadas para lograr una posición de liderazgo.

a. Producto

En lo referente al neumático como tal, se cuenta con la provisión de llantas elaboradas con los más altos estándares de calidad mundial desde Estados Unidos y Europa, quiénes serán los principales proveedores.

La calidad y durabilidad deben ser percibidos como atributos propios del producto.

Se busca la diferenciación y distinción en el servicio ya que actualmente el mercado no tiene una barrera de acceso sobre este tema.

Un buen servicio elevará el nivel frente a la competencia y el efecto que causará sobre el poder adquisitivo del cliente es una disminución en la sensibilidad al precio.

b. Costos

El manejo de costos no será tomado ligeramente, inicialmente se planea constituir la empresa como una empresa familiar que no exija un gran número de personal para la atención al cliente.

La posición de la empresa será lograr un punto de equilibrio en un lapso aproximado de tres años, en donde hayan sido considerados los costos fijos y variables de la comercializadora.

Como se mencionó previamente el margen de contribución será del 2% para logara una penetración más fuerte y un nivel de ventas moderado pero creciente. La utilización de descuentos y bonificaciones serán programados anualmente con el fin de que las utilidades de la empresa no sean erosionadas y el nivel competitivo no sea desgastado. La fortaleza será lograr una alta participación en el mercado.

4 OPERACIONES

El presente capítulo tiene por objeto definir el funcionamiento y los procedimientos que se realizarán en la comercializadora.

Se definirá la localización (macro y micro), la maquinaria a utilizar e incluso la proyección del lugar en donde tendrá lugar la operación comercial.

Se considera fundamental determinar las funciones que desempeñarán el personal y el mapa del proceso para la actividad a realizar.

4.1 MACRO LOCALIZACIÓN

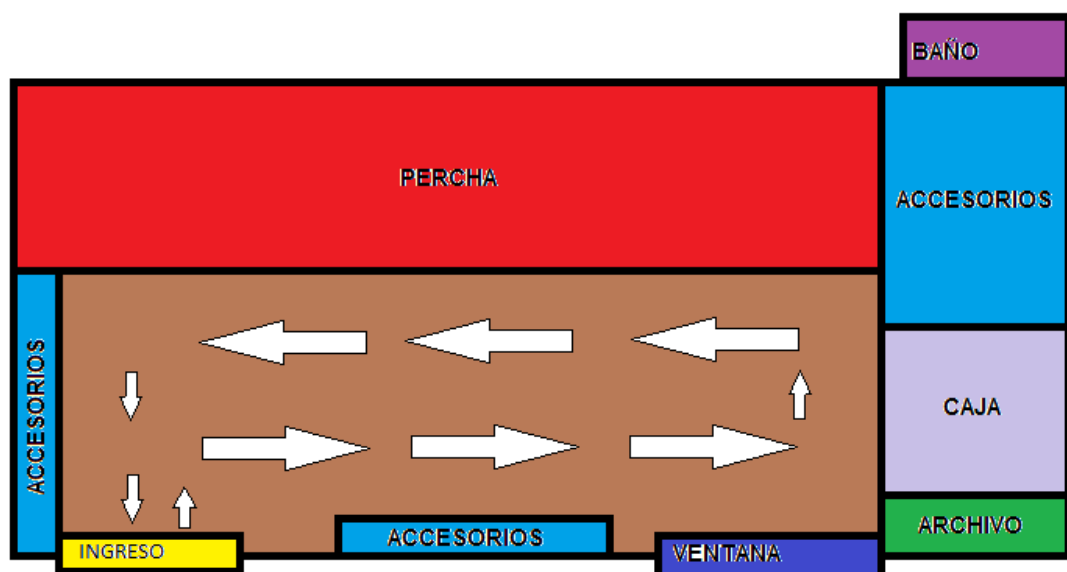
La macro localización del proyecto se dio pensando hacia quien está dirigida, es por este motivo y considerando el movimiento comercial y el mayor flujo de gente que la comercializadora se encuentra en el centro de la ciudad, la oficina de ventas se encontrará a media cuadra del parque central de Otavalo, y la bodega se ubicará en la ciudadela 31 de octubre que es un lugar en el que se puede contar con un mayor espacio para parquear y depositar el producto sin generar molestias a la ciudadanía.

4.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Para la micro localización se considera cuatro factores que son el tránsito de personas, la posibilidad de conseguir locales con parqueadero y la facilidad de acceso tanto para recibir mercadería como para ubicar la maquinaria necesaria. Es por eso que la dirección seleccionada en el centro de la ciudad para la oficina de ventas es en la calle Bolívar 606 y Piedrahita, esto es a 20 metros de la Agencia Otavalo del Banco Pichincha a 50 metros del Ilustre Municipio de San Luis de Otavalo y a 100 metros de parqueaderos públicos. La dirección escogida para la bodega y balanceadora en la ciudadela 31 de octubre es en la calle Pedro Pinto y Enrique Cisneros esto es a 250 metros de la circunvalación a la ciudad de Otavalo lo que facilita el acceso de camiones.

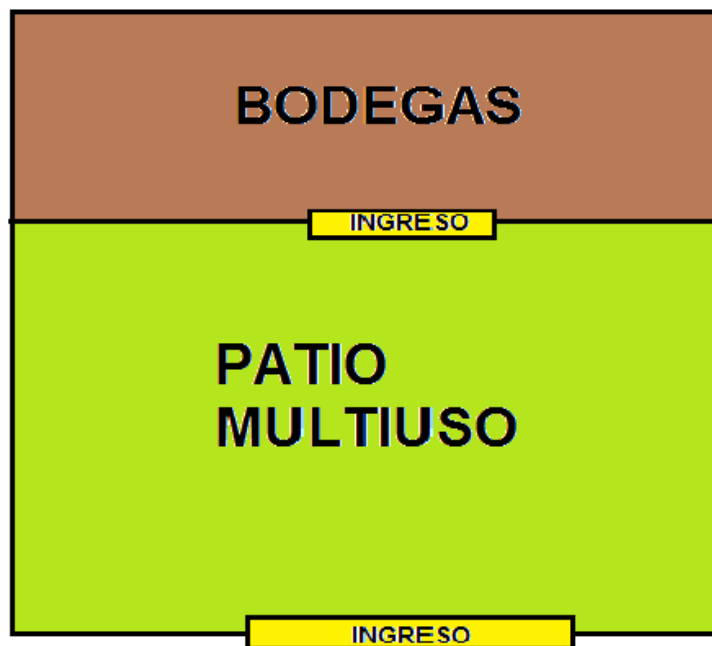
4.3 LAYOUT

Gráfico N° 35: Layout Oficina



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Gráfico N° 36: Layout bodega

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

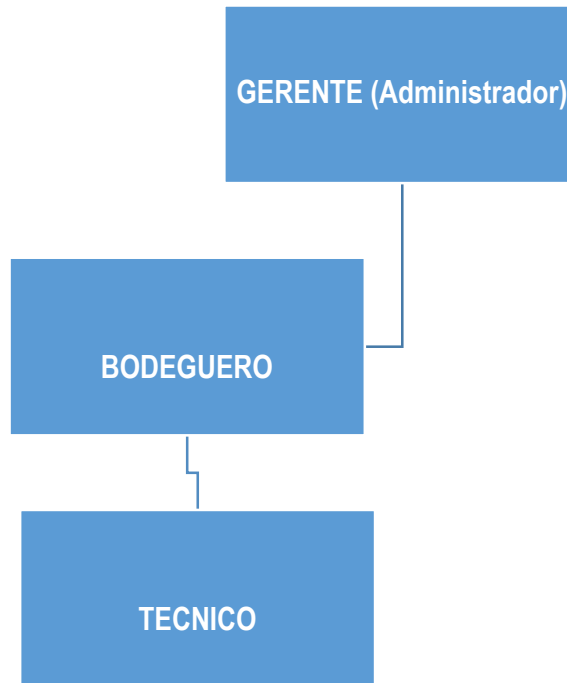
4.4 MAQUINARIA A EMPLEARSE

Se contará con un montacarga para recepción de la mercadería con el fin de facilitar la ubicación en bodega sin que existan aglomeraciones.

Para el trabajo técnico netamente, se adquirirá una desmontadora que permita retirar las llantas, una balanceadora para el servicio como tal y como herramienta complementaria una gata hidráulica.

4.5 ORGANIGRAMA

Gráfico N° 37: Organigrama



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

4.6 MAPA DE PROCESOS

Gráfico N° 38: Mapa de Procesos

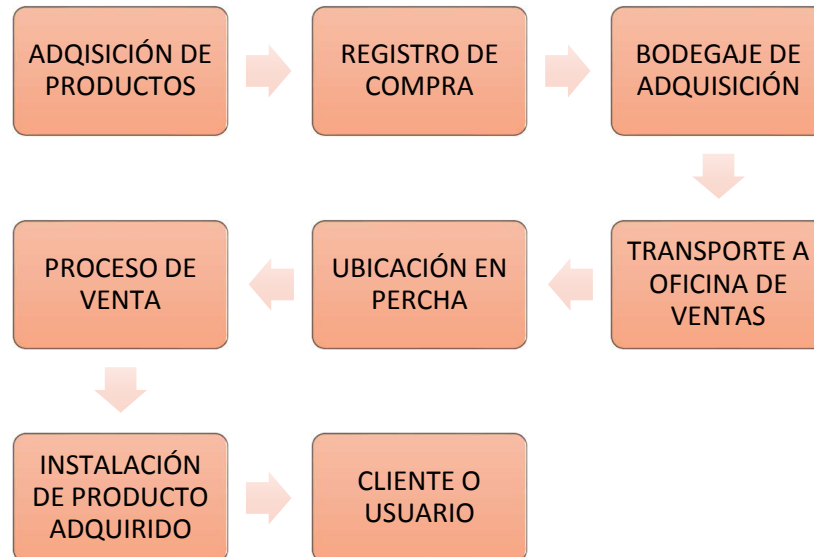


Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

4.7 CADENA DE VALOR

Gráfico N° 39: Cadena de Valor



Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

4.8 PROVEEDORES Y COMPETIDORES

Proveedores

Maquinaria para enllantaje, balanceo y alineación:

CARTEK BACA

Se ha seleccionado a este proveedor de maquinarias debido a la seriedad de su trabajo reconocido en el medio y a que pese a que la maquinaria que ofrece no es la más económica en precio son de excelente calidad lo que me brinda la seguridad de que no tendré un gasto constante en mantenimiento o perdidas porque la herramienta no se encuentre operativa.

En un inicio para no elevar de una manera exagerada la inversión inicial planeo comenzar tan solo como comercializadora y con el servicio de enllantaje y balanceo.

La maquina a emplearse presenta las siguientes características:

70-016A-6 CARSOFT DESMONTADORA TUBELESS

- Sólida construcción para trabajo seguro.
- Sistema de inflado TUBELESS
- Medidor de presión montado en la columna principal
- Fuerza de destalonado lateral 2700 Kg.
- Capacidad 10 a 23” en el aro
- Filtro, lubricador y regulador de aire incluido
- Presión de aire requerida de 110 a 140 PSI
- Voltaje de operación 110 voltios
- Peso Neto 173 Kg. / 380 Lb.
- Procedencia China.



80-307 CARSOFT BALANCEADORA DE RUEDAS DIGITAL

- Velocidad de trabajo 200 RPM
- Precisión 1 gramos
- Diámetro de aros 10 - 24"
- Ancho de aro 1,5 a 20"
- Peso máximo al eje 132 libras
- Incluye conjunto de Conos y tuerca de bloqueo rápido
- Incluye martillo y cobertor
- Incluye cono para rueda agujero grande
- Para 110 voltios , 60 Hz, 300 watos
- Procedencia CHINA



OME29023 GATA HIDRAÚLICA OMEGA

- Capacidad 2 TON
- Chasis largo
- Altura mínima 2 ½’’
- Altura máxima 20’’
- Peso 121 lbs

**Cuadro N° 10: Competidores**

Competidor	Marca	Observación
Comercial Pérez	Tornel, Hankook, Uniroyal	Presenta servicio de enllantaje.
Guapo's	Yokohama, Federal, Sumitomo, Toyo, Maxxis, etc	No presenta gran Stock y trae bajo pedido.
General Tire	Nangkan, General, Continental.	Al ser un centro General el surtido de productos se ve limitado.

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

5 FINANCIERO

A través de este capítulo financiero se efectuará un estudio económico que determine los costos e ingresos en que el negocio incurrirá, a través de la cuantificación de la inversión en activos como maquinaria, equipo, muebles, tecnología, edificación, estanterías y aspectos relacionados con la administración y ventas de la comercializadora.

Este capítulo propondrá una estimación de inversión considerando la importación y la capacidad instalada.

5.1 ESTUDIO ECONÓMICO

5.1.1 Inversión Inicial

Es indispensable tomar a consideración que el costo representa un desembolso asociado a la adquisición de bienes y prestación de servicios.

Los principales costos en los que se concentrará el proyecto para poner en marcha el negocio son: Activos fijos, Activos diferidos y capital de trabajo.

La inversión inicial se orienta a la dotación del lugar de comercialización, equipo, muebles entre otros.

Cuadro N° 11: Inversión Inicial

RUBROS	TOTAL
<i>ACTIVOS FIJOS</i>	
Terreno y Construcción	30.500,00
Maquinaria y equipo	19.366,20
Herramientas e implementos	500,00
Equipo de computación	3.650,00
Equipo de oficina	178,00
Muebles y enseres	1.548,00
<i>ACTIVOS DIFERIDOS</i>	1.650,00
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	4.851,16
SUBTOTAL	62.243,36
Imprevistos (1% inversión)	622,43
TOTAL	62.865,79

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Para los efectos contables pertinentes, los activos fijos están sujetos a depreciación. Para el caso particular del rubro de terrenos, se considera la generación de plusvalía.

El desglose de los rubros de la inversión de activos fijos de acuerdo al listado comprende la siguiente información detallada:

Cuadro N° 12: Activos Fijos

RUBRO	MONTO ESTIMADO
Terreno	10.200,00
Construcción	20.300,00
TOTAL	30.500,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Cuadro N° 13: Maquinaria y Equipo

QTY	MAQUINARIA Y EQUIPO	MONTO ESTIMADO
1	Montacarga	15.200,00
1	Balanceadora de ruedas digital	1.390,80
1	Desmontadora Tubeless	1.715,40
1	Gata Hidráulica Omega	420,00
8	Estanterías (valor unitario:\$80)	640,00
	TOTAL	19.366,20

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.**Cuadro N° 14: Equipo de Computación**

QTY	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	VALOR
3	Computadores portátiles marca Dell	2.400,00
2	Computadores marca Compaq	1.000,00
	Sistema Contable	250,00
	TOTAL	3.650,00

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.**Cuadro N° 15: Equipo de Oficina**

QTY	EQUIPO DE OFICINA	MONTO ESTIMADO
1	Fax	100,00
2	Teléfono	40,00
1	Caja registradora	38,00
	TOTAL	178,00

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.

Cuadro N° 16: Muebles y Enceres

MUEBLES Y ENSERES	QTY	VALOR UNITARIO	TOTAL
Archivadores	3	80,00	240,00
Escritorios	3	125,00	375,00
Sillas giratorias	3	75,00	225,00
Sillas sala espera	4	40,00	160,00
Canceles	4	17,00	68,00
Mesa de reuniones	1	200,00	200,00
Sillas para mesa reuniones	8	35,00	280,00
TOTAL			1.548,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Cuadro N° 17: Detalle Activos Diferidos

RUBRO	VALOR
Gastos de Constitución	50,00
Gastos de Organización	50,00
Gasto Patentes y Licencias	1.000,00
Gastos de puesta en marcha	400,00
Subtotal	1.500,00
Imprevistos 10%	150,00
TOTAL	1.650,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El monto total de la amortización de activos se la paga en el primer año de funcionamiento de la comercializadora.

Detalle y desglose de Capital de Trabajo

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante

un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.”. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2007)

Cuadro N° 18: Costos Totales

RUBROS	VALOR
Insumos Importados	34009,23
Suministros varios (eléctrico, agua, serv. Telefónico, serv. internet)	4.404,00
Gastos de administración	21.600,00
Gastos de venta	5.000,00
TOTAL	65.013,23

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

La fórmula para el cálculo de capital de trabajo es:

$\text{Capital de Trabajo} = \frac{(\text{Costos Totales} - (\text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones})) * 30}{365}$
--

$$\text{Capital de Trabajo} = (65.013,23 - (4.340,77 + 1650)) * 30 / 365$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 4.851,16$$

Cuadro N° 19: Consolidado de Depreciaciones y Amortizaciones

DESCRIPCIÓN	TIEMPO (Años)	VALOR
<u>DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</u>		
Edificio	20	1.015,00
Maquinaria	10	1.936,62
Equipo computo	3	1.216,55
Equipo oficina	10	17,80
Muebles y Enseres	10	154,80
TOTAL DEPRECIACIONES		4.340,77
<u>AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS</u>		
Gastos de constitución	1	50,00
Gastos de organización	1	50,00
Gasto Patentes y Licencias	1	1.000,00
Gastos de Puesta en marcha	1	400,00
SUBTOTAL		1.500,00
Imprevistos 10%	1	150,00
TOTAL AMORTIZACIONES		1.650,00
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		5.990,77

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El detalle del cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se lo puede observar en el Anexo 2.

5.1.2 Financiamiento de la Inversión

Se conoce como financiamiento al conjunto de recursos monetarios para constituir una actividad económica, dichos recursos son generalmente propios o adquiridas a través de un préstamo.

El financiamiento para el establecimiento de la comercializadora de neumáticos y puesta en marcha se calcula en **62.865,79USD.**

Este monto será financiado a través de recursos financieros de índole familiar, descartando el financiamiento y evaluación crediticia para la constitución de la comercializadora.

5.1.3 Presupuesto de Ventas

Es fundamental establecer un precio de venta al público que sea justo y que su equivalencia sea igual a la satisfacción del cliente con el producto y por otra parte, la cobertura de gastos más el margen de ganancia que pueda generar su venta.

Para determinar el precio de venta se toma a consideración para el caso de estudio el stock para un año, lo que permite proyectar los costos administrativos y de ventas y el precio de venta unitario.

La proyección de unidades vendidas por un año se detalla a continuación:

Unidades proyectadas a venderse	480 neumáticos
Costos totales:	65.013,23 USD
Margen de utilidad:	10%

Los costos totales incluyen fijos y variables, el desglose de los mismos se encontrarán en detalle de cada rubro más adelante.

La fórmula para calcular el costo total unitario es:

$$CTU = \frac{CostoTotal}{N^{\circ}Unidades\ Producidas}$$

Por lo tanto el costo total unitario aplicando la fórmula indicada es:

$$CTU = 135,44 \text{ USD}$$

Sin embargo, para el cálculo del precio unitario de venta se incorpora en a la fórmula el margen de utilidad.

$$PVU = CTU + \%Utilidad$$

$$PVU = 135,44 + 10\%$$

$$PVU = 148,98 \text{ USD}$$

Por cuestión de facilidad realizaremos el redondeo del valor de venta en 150USD

5.1.4 Presupuesto de Costos

Cuadro N° 20: Presupuesto de Costos

	VALOR	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
INSUMOS			34.009,23
Neumáticos importados			
Desaduanización			
Transporte			
Seguro/custodia			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Personal Contratado Anual		21.600,00	
Administrador	7.739,26		
Bodeguero	5.668,42		
Técnico	4.346,40		
Provisión gastos varios y agasajos	1.192,02		
Pago Décimo tercer sueldo	1.020,00		
Pago Décimo cuarto sueldo	1.633,90		
Suministros Varios		4.404,00	
Energía Eléctrica	480		
Teléfono	420		
Internet	240		
Varios suministros (guardianía, agua potable)	3.264,00		
GASTOS DE VENTAS			
Promoción y Publicidad		5.000,00	
Impresión de material publicitario	1.114,00		
Promotora apertura local	300,00		
Mimo apertura local	180,00		
5 Pautajes en radio local	1.500,00		
3 Pautajes en periódico local	882,00		
Material P.O.P	1.024,00		
TOTAL	65.013,23	31.004	34.009,23

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

5.1.5 Presupuesto de Gastos Administrativos y de Ventas

El desglose se presenta a continuación:

Cuadro N° 21: Gastos Administrativos

Personal Contratado Anual		21.600,00
Administrador	7.739,26	
Bodeguero	5.668,42	
Técnico	4.346,40	
Provisión gastos varios y agasajos	1.192,02	
Pago Décimo tercer sueldo	1.020,00	
Pago Décimo cuarto sueldo	1.633,90	
Suministros Varios		4.404,00
Energía Eléctrica	480	
Teléfono	420	
Internet	240	
Varios suministros (guardianía, agua potable)	3.264,00	
GASTOS DE VENTAS		
Promoción y Publicidad		5.000,00
Impresión de material publicitario	1.114,00	
Promotora apertura local	300,00	
Mimo apertura local	180,00	
5 Pautajes en radio local	1.500,00	
3 Pautajes en periódico local	882,00	
Material P.O.P	1.024,00	
TOTAL	<u>31.004</u>	

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El detalle de los salarios a los empleados será incluido en el Anexo 3 como modelo del rol de pago que se emitirá de manera mensual.

5.1.6 Balance General proyectado

Cuadro N° 22: Balance General Proyectado

<u>ACTIVOS</u>			
ACTIVO CORRIENTE			5.000,00
Caja/Bancos		5.000	
ACTIVO FIJO		55.742,20	51.401,43
Terreno y Construcción	30.500		
Maquinaria y Equipo	19.366,20		
Herramientas e implementos	500		
Equipo de computación	3.650		
Equipo de oficina	178		
Muebles y enseres	1.548		
(-) Depreciación		4.340,77	
ACTIVO DIFERIDO			1.650,00
Gastos de constitución y organización		1.650	
Imprevistos			622,43
TOTAL ACTIVOS			<u>58.673,86</u>
<u>PASIVOS</u>			130,00
PASIVO CORRIENTE		130,00	
PATRIMONIO			
Capital social	57.883,51		
Resultado del ejercicio	660,35		
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>			58.543,86
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>58.673,86</u>

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

5.1.7 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Cuadro N° 23: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

<u>DETALLE</u>	1	2	3	4	5
Ventas netas	72000,00	81576,00	92425,61	104718,21	118645,74
(-) Costo de ventas	34009,23	37410,15	41151,17	45266,29	49792,91
<i>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</i>	37990,77	44165,85	51274,44	59451,92	68852,83
(-) Gastos Operacionales	31004,00	34104,40	37514,84	41266,32	45392,96
Gastos administrativos	26004,00	28604,40	31464,84	34611,32	38072,46
Gastos de ventas	5000,00	5500,00	6050,00	6655,00	7320,50
(-) Gastos no operacionales	5990,77	4340,77	4340,77	3124,22	3124,22
Depreciaciones	4340,77	4340,77	4340,77	3124,22	3124,22
Amortización	1650,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>	996,00	5720,68	9418,83	15061,38	20335,65
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>UTILIDAD DEL EJERCICIO</i>	996,00	5720,68	9418,83	15061,38	20335,65
(-)15% Participación Trabajadores	149,40	858,10	1412,82	2259,21	3050,35
<i>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RTA.</i>	846,60	4862,58	8006,01	12802,17	17285,30
(-) 22% Impuesto a la Renta	186,25	1069,77	1761,32	2816,48	3802,77
<u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u>	660,35	3792,81	6244,69	9985,70	13482,54

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

En la proyección del estado de pérdidas y ganancias, se aplica un 10% en la fluctuación de ventas así como en la variación de costos y gastos por año. La proyección se la realizó de los 5 primeros años de la vida del negocio.

Se considera que el precio por unidad varía en un 3% tendiente al ascenso. Además se indica que en los cinco primeros años no se busca una nueva inyección de capital con un préstamo bancario por ejemplo sino que los gastos financieros se conserven en cero con respecto al endeudamiento.

5.1.8 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. (Baca, pág. 180)

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado un aumento del 10% en la venta de unidades y un incremento del precio en un 3%.

Cuadro N° 24: Ingresos Proyectados por Unidades Vendidas

AÑOS	UNIDADES	CRECIMIENTO ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL INGRESOS
1	480		150	72000,00
2	528	10%	154,50	81576,00
3	581	10%	159,14	92425,61
4	639	10%	163,91	104718,21
5	703	10%	168,83	118645,74

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Para el punto de equilibrio se considera los rubros descritos a continuación:

Cuadro N° 25: Punto de Equilibrio

CONCEPTO	VALOR
Costos fijos	31.004
Costos variables	34.009,23
COSTO TOTAL	65.013,23
INGRESOS	72.000
Número de unidades importadas	480
Costo total unitario	135,44
Precio de venta unitario	150

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

La fórmula es: **Costo variable/ Ventas netas**

Por lo tanto,

34.009,23/72.000 equivalente al 47,23%

% Costo variable 47,23%

% Costo fijo 52,77%

PUNTO DE EQUILIBRIO = Costo fijo / % Costo fijo

PUNTO DE EQUILIBRIO = 31.004 /0,5277

(VENTAS) PTO. DE EQUILIBRIO = 58.753,08

$\text{COSTOS VARIABLES} = \text{Ventas Pto. Equilibrio} * \% \text{ Costo variable}$

$\text{COSTOS VARIABLES} = 58.753,08 * 0,4723$

$\text{COSTOS VARIABLES?} = 27.749,07$

5.2 ESTUDIO FINANCIERO

5.2.1 Valor Actual Neto

El valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca)

Dicho valor se utiliza para conocer el valor de una inversión prospectiva de la organización o para comparar inversiones alternativas para determinar cuál será la mejor desde el punto de vista netamente financiero.

Su fórmula es:

$$\text{VAN} = (\text{FNC1}/(1+i)^1 + \text{FNC2}/(1+i)^2 + \dots + \text{FNCn}/(1+i)^n - \text{I}_0$$

Donde:

FNC = Flujo Neto de Caja

i = Costo de Capital o Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR)

N = Tiempo de vida útil de la inversión

I₀ = Inversión Inicial

Para este caso se aplicará una TMAR del 11% correspondiente al análisis financiero manejado por la Corporación Financiera Nacional.

El cálculo de participación trabajadores e impuesto a la renta se calcula de la siguiente manera:

Cuadro N° 26: Participación de Trabajadores e Impuesto a Renta

VENTAS	72000
(-) Costos importación	34009,23
UTILIDAD BRUTA	37990,77
(-) Costos de operación	31004
(-) Gastos no operacionales	5990,77
= UTILIDAD OPERACIONAL	996
(-) 15% Participación Trab.	149,40
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	846,60
(-) 22% Imp. A la renta	186,25
UTILIDAD NETA	<u>660,35</u>

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

A continuación se indica la proyección de los flujos de caja para los próximos 5 años (esta proyección mantiene un precio constante de venta):

Cuadro N° 27: Proyección de Flujo de Caja

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
			10%	10%	10%	10%
A. INGRESOS						
Ventas		72.000,00	81.576,00	92.425,61	104.718,21	118.645,74
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		72.000,00	81.576,00	92.425,61	104.718,21	118.645,74
B. EGRESOS						
(-) Costos totales		34009,23	37410,153	41151,1683	45266,2851	49792,9136
(-) Gastos de Administración		26004	28604,4	31464,84	34611,32	38072,46
(-)Gasto de Ventas		5000	5500	6050	6655	7320,5
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		65013,23	71514,553	78666,0083	86532,6091	95185,87
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)		6.986,77	10.061,45	13.759,60	18.185,60	23.459,87
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Depreciaciones		4340,77	4340,77	4340,77	3124,22	3124,22
Edificio		1015	1015	1015	1015	1015
Maquinaria y Equipo		1936,62	1936,62	1936,62	1936,62	1936,62
Equipo de computación		1216,55	1216,55	1216,55	0	0
Equipo de oficina		17,8	17,8	17,8	17,8	17,8
Muebles y enseres		154,8	154,8	154,8	154,8	154,8
Amortización activos diferidos		1650	0	0	0	0
(-) SUBTOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		5990,77	4340,77	4340,77	3124,22	3124,22
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
15% Participación trabajadores		149,40	858,10	1412,82	2259,21	3050,35
22% Impuesto a la Renta		186,25	1069,77	1761,32	2816,48	3802,77
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES		335,65	1927,87	3174,14	5075,69	6853,12
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		5655,12	2412,90	1166,63	-1951,47	-3728,90
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)		12.641,89	12.474,35	14.926,23	16.234,13	19.730,97
H. SALDO INICIAL DE CAJA		5000	5500	6050	6655	7320,5
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)		17.641,89	17.974,35	20.976,23	22.889,13	27.051,47

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

Aplicando la fórmula del VAN se obtiene:

Cuadro N° 28: Valor Actual Neto

R1=

Tasa de atractividad 11%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,1100	(\$ 11.389,09)
2	12.474,35	1,2321	\$ 10.124,46
3	14.926,23	1,3676	\$ 10.914,18
4	16.234,13	1,5181	\$ 10.693,72
5	19.730,97	1,6851	\$ 11.709,08
VAN			<u>\$ 32.052,34</u>

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

El VALOR ACTUAL NETO para este proyecto es igual a \$ 32.052,34; considerando una tasa mínima de rendimiento del 11% a las inversiones, por lo tanto el proyecto es rentable. En este caso se aplicó un crecimiento del 10% en las ventas por año con una variación del 3% sobre el precio de venta y un incremento progresivo a partir del segundo año sobre los costos de igual manera del 5%.

A continuación se presenta un escenario financiero para el análisis de VAN con un incremento únicamente del 5% en los costos

Cuadro N° 29: Valor Actual Neto - Escenario Positivo

R1= Tasa de atractividad 11%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,1100	(\$ 11.389,09)
2	14.174,81	1,2321	\$ 11.504,59
3	18.582,22	1,3676	\$ 13.587,47
4	22.130,48	1,5181	\$ 14.577,75
5	28.185,45	1,6851	\$ 16.726,28
VAN			<u>\$ 45.007,00</u>

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.

Este es el escenario en caso de que las ventas tengan un incremento del 10% y una disminución en costos del 5% por año de funcionamiento a partir del segundo año.

Por otro lado, se propondrá un escenario negativo en donde las ventas crezcan únicamente 5% y los costos se eleven en un 10%.

Cuadro N° 30: Valor Actual Neto - Escenario Negativo

R1= Tasa de atractividad 11%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,1100	(\$ 11.389,09)
2	8.766,35	1,2321	\$ 7.114,96
3	6.714,86	1,3676	\$ 4.909,96
4	2.593,62	1,5181	\$ 1.708,47
5	-414,23	1,6851	(\$ 245,82)
VAN			<u>\$ 2.098,48</u>

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.

Como se observa en este caso, el incremento de los costos y disminución en las ventas produce un valor del VAN bajo, lo que no asegura un retorno de la inversión.

5.2.2 Tasa Interna de Retorno

La definición de TIR menciona que:

La tasa interna de retorno de un proyecto de inversión es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio sea igual al valor actual de los flujos de inversión.

Esta tasa tiene las siguientes condiciones:

- Cuando el TIR es mayor que la TMAR, el proyecto se acepta
- Cuando el TIR es igual que la TMAR, el proyecto es indiferente
- Cuando el TIR es menor que la TMAR, el proyecto se rechaza

Para efectos de la fórmula se calculará el VAN 2 tomando en cuenta una tasa del 95% para convertir en negativo el valor del VAN.

Cuadro N° 31: Tasa Interna de Retorno

R1= Tasa de atractividad 95%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,9500	(\$ 6.483,02)
2	12.474,35	3,8025	\$ 3.280,56
3	14.926,23	7,4149	\$ 2.013,00
4	16.234,13	14,4590	\$ 1.122,77
5	19.730,97	28,1951	\$ 699,80
VAN			<u>\$ 633,12</u>

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.

En donde los elementos del TIR son:

$$\text{TIR} = R1 + (R2 - R1) * (\text{VAN1} / (\text{VAN1} - \text{VAN2}))$$

$$\text{TIR} = 11 + (95 - 11) * (32.052,34 / (32.052,34 - (633,12)))$$

$$\text{TIR} = 11 + (84) * (32.052,34 / 31.419,22)$$

$$\text{TIR} = 95 * 1,02015$$

$$\text{TIR} = 96,91\%$$

Como se lo indico anteriormente cuando TIR es mayor a TMAR, el proyecto debe ser aceptado.

TIR Escenario Positivo

Calculo de VAN 2

Cuadro N° 32: TIR – Escenario Positivo

R1=

Tasa de atractividad 95%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,9500	(\$ 6.483,02)
2	14.174,81	3,8025	\$ 3.727,76
3	18.582,22	7,4149	\$ 2.506,06
4	22.130,48	14,4590	\$ 1.530,57
5	28.185,45	28,1951	\$ 999,66
VAN			<u>\$ 2.281,03</u>

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

TIR Escenario Positivo = 100,07%

TIR Escenario Negativo

Calculo de VAN2

Cuadro N° 33: TIR – Escenario Negativo

R1= Tasa de atractividad 95%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	(1+i) n	VAN Actualizado
0	0	1	0
1	12.641,89	1,9500	(\$ 6.483,02)
2	8.766,35	3,8025	\$ 2.305,42
3	6.714,86	7,4149	\$ 905,59
4	2.593,62	14,4590	\$ 179,38
5	-414,23	28,1951	(\$ 14,69)
VAN			(\$ 3.107,33)

Fuente: Investigación**Elaborado por:** José De la Torre E.

TIR Escenario Negativo, no se puede ejecutar el proyecto ya que la tasa de retorno es 38,29% en este escenario.

5.2.3 Período de Recuperación

La recuperación de la inversión inicial como se puede observar en el siguiente cuadro, se logra a partir del TERCER año de funcionamiento de la comercializadora.

Se puede observar adicionalmente que en el 4to. año se percibe una considerable mejoría que se visualiza casi por el doble del monto inicial del flujo de fondos.

Cuadro N° 34: Período de Recuperación

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	SUMATORIA
0	0	0
1	-12641,89	-12641,89
2	12474,35	-167,54
3	14926,23	14758,69
4	16234,13	30992,82
5	19730,97	50723,79

Fuente: Investigación

Elaborado por: José De la Torre E.

5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidades presentado a continuación permite realizar una evaluación más minuciosa del proyecto además de medir la eficiencia que tendrá la puesta en marcha de la comercializadora de neumáticos.

5.3.1 Índices de Liquidez

Esta prueba permite evaluar la capacidad de pago de la empresa a constituirse

$$PL = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$$

$$PL = 5.000/130$$

$$PL = 38,46$$

La interpretación de este índice prueba que por cada 1.00 USD de deuda se dispone de 38,46 USD para pagar.

5.3.2 Índices de Endeudamiento

$$RE = \frac{PasivoTotal}{ActivoTotal}$$

$$RE = 130/58.673,86 = 0,0022$$

Significa que los activos de la empresa no han sido financiados por acreedores sino por recursos propios por lo que su endeudamiento es 0 y su porcentaje sobre el dominio de bienes es del 100%.

5.3.3 Índices de Rentabilidad

A) Margen Bruto de Utilidades

Indica el margen que queda sobre las ventas después de pagar las existencias.

$$MBU = \frac{UtilidadBruta}{Ventas}$$

$$MBU = 37990,77/72000$$

$$MBU = 52,76\%$$

Existe un 52,76% de utilidades sobre el costo de venta de los neumáticos.

B) Margen de Utilidad Operacional

Son las utilidades que la empresa gana después de cubrir los gastos administrativos, de ventas y cargos financieros.

$$MUO = \frac{UtilidadOperacional}{Ventas}$$

$$MUO = 996 / 72000$$

$$MUO = 1,38\%$$

C) Margen Neto de Utilidades

Determina el porcentaje de utilidades después de deducir todos los gastos e impuestos.

$$MNU = \frac{UtilidadNeta}{VentasNetas}$$

$$MNU = 660,35 / 72000$$

$$MNU = 0,91\%$$

Después de deducir todos los gastos e impuestos la utilidad es del 0,91%

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El análisis del entorno y los factores que influyen en el sector automotriz/adquisición de productos complementarios demostraron la oportunidad de un mercado creciente para el cantón de Otavalo en la provincia de Imbabura.
- Las condiciones políticas y económicas del país son determinantes para las importaciones; dichos ejes trazarán los límites del desarrollo del mercado de neumáticos en términos de corto y mediano plazo.
- El estudio de la competencia determinó que su presencia no es notoria ante los clientes, por lo tanto; la penetración del mercado de neumáticos es totalmente accesible y propone tácitamente el objetivo de ser reconocidos como el número uno en la locación, siendo ésta oportunidad totalmente alcanzable.
- Se concluyó que los proveedores de neumáticos cuentan con estándares aprobados por Estados Unidos y la Unión Europea con el fin de garantizar un producto de calidad que resguarde el prestigio de la marca y que como comercializadora otorgue un nivel de confianza y seguridad eficiente para el desenvolvimiento del negocio.

- El estudio de mercado, determinó que el grupo de edad interesado en los neumáticos de sus vehículos se encuentra en las edades de 26 a 50 años; además se expuso que estas edades corresponden a un grupo que administra sus propios recursos económicos o que en su defecto son encargados de hacerlo en sus hogares por lo que mantienen un buen poder adquisitivo, siendo el target ideal para la compra.
- Las encuestas realizadas confirmaron que la locación deseada para la implementación de la comercializadora de neumáticos es ideal debido a la cercanía de la ciudad de Otavalo con otros cantones pertenecientes a la provincia de Imbabura.
- Se determinó que el valor aceptado por los encuestados para una firme intención de compra oscila entre los 130 y 160; posteriormente en el estudio financiero se probó la factibilidad de determinar el precio de venta al público en \$ 150 dólares sin que ello afecte a la estabilidad económica de la empresa como un precio de introducción.
- Las características más importantes para los encuestados fueron durabilidad y precio. En el caso de la primera, buscan un producto que les permita tener un intervalo considerable de tiempo para el cambio de sus neumáticos ya que un cambio apresurado de las llantas es sinónimo de mala calidad.
- Por otro lado con respecto al precio, se considero imperante la garantía del neumático incluso sin condicionar aumentar el presupuesto de la inversión del neumático ya que es una clave para ganar la confianza del cliente.

- Las marcas preferidas determinadas en el estudio de mercado incluyeron a Continental, Bridgestone y Goodyear como las favoritas dentro de las preferencias de compras y las experiencias adquiridas por los clientes. Al determinar estas preferencias el stock de bodega se fijará en las marcas elegidas teniendo prioridad por Bridgestone como la primera nominada.
- La elección del canal de distribución es B2C, es decir la interacción será directa con el cliente en un punto de venta. No hay la presencia de intermediario ya que los proveedores siempre aspiran a disminuir los niveles de intermediarios y eliminar un porcentaje elevado de comisión por venta.
- El punto focal de la promoción será la apertura del local, una buena difusión de la comercializadora atraerá a posibles compradores quienes a través de material publicitario serán informados de los productos y servicios además de promociones y descuentos. La propagación y renombre de la empresa se gestionará por medio de referidos (boca a boca) ya que una buena experiencia en la compra del producto y servicio atraerá a más clientes.
- Finalmente, el estudio económico indicó que la inversión para la totalidad del proyecto asciende a **62.865,79 USD** los mismos que procederán de fondos de índole familiar y ahorro personal, además el análisis de la tasa interna de retorno tomando en cuenta una tasa de atractividad del 11%, es del 100% lo que convierte a esta propuesta en un reto totalmente viable en su ejecución.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda estrechar lazos comerciales directos con los proveedores de neumáticos que promuevan fortalecer la garantía mecánica/técnica del funcionamiento de los neumáticos.
- Se sugiere en el primer trimestre realizar una campaña publicitaria en las zonas aledañas a la locación de la comercializadora con el fin de atraer mayor número de compradores de localidades cercanas.
- Se considera indispensable actualizar de manera constante la información acerca de las reglamentaciones de las importaciones para accesorios de vehículos tanto en manera como en cantidad con el fin de prevenir posibles cambios repentinos.
- Se recomienda realizar encuestas de servicio post venta con el fin de evaluar las fortalezas y amenazas frente al cliente, dichas encuestas deben incluir información sobre preferencias por marcas, valoración del servicio e identificación de nuevas necesidades.
- Se recomienda aplicar este proyecto debido a la tasa mínima de rendimiento, la tasa interna de retorno y la valoración de los costos versus los beneficios y alto porcentaje de crecimiento en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. (1989). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Mc Graw Hill. Tercera edición.
2. Acerenza, Miguel Ángel. (2007). *Marketing Internacional*. México. 2° edición.
3. AEADE. *Anuario AEADE 2012*. Sección: Informe.
4. Amalia, Mauro. (Abril – 1973). *El sector industrial ecuatoriano, un caso de oposición de intereses: industriales de la Costa-Industriales de la Sierra*. Cuenca: Segundo Encuentro de Historia y Realidad Económica y Social del Ecuador. IJIS.
5. Amaya, Gisele. *Segmentación de mercado*. Buenos Aires, Argentina.
6. Ansoff, Igor. (1957). *Estrategias para la diversificación*. Harvard Business Review.
7. Baca, Gabriel. *Evaluación de proyectos*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
8. Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec
9. Bobichon, G. (1990). *Cómo conquistar y mantener la fidelidad de sus clientes: 7 métodos para tener éxito más rápidamente en períodos difíciles*. Madrid: Díaz de Santos.
10. Bradley, F. (2005). *International Marketing Management*. Londres: Prentice-Hall.
11. Burneti, J. (1996). *Promoción: Conceptos y Estrategias*. Bogotá: Mc GrawHill.
12. Cutropia Fernández, C. (2000). *El Plan de Marketing*. Madrid: Editorial ESIC. Tercera Edición.
13. Diamond, J. y Diamond, E. (1999). *Merchandising Visual: Exhibición y promoción de productos en el punto de venta*. México: Prentice Hall.
14. Diario El Comercio. www.elcomercio.com
15. Diario Expreso. www.expreso.ec
16. Dunlop Tires. <http://dunloptires.com/>
17. Fleisman, David Blanc. (Octubre 2002). *Modelos de las estrategias del Marketing*. Estrategia de Penetración.
18. Frye, R. (1982). *Estrategias básicas de Mercadotecnia*. México: Trillas.

19. Gestipolis. www.gestipolis.com
20. Good Year Tires. <http://www.goodyeartires.com/>
21. Halbreich, B. (1998). *Secretos de una experta del mundo de la moda: Todo lo que puedes aprender para potenciar tu encanto personal*. Barcelona: Oniro.
22. Hanan, M. (1985). *La Venta Consultiva: Un método de ventas centrado en la asesoría al cliente*. Bogotá: Norma.
23. Hankook Tire Eu. <http://www.hankooktire-eu.com/es/tecnologia/centros-id.html>
24. Hart, N. (1993). *Publicidad, Guía para Ejecutivos del Marketing*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
25. Hawkins, I.; Best, R. y Coney, K. (2004). *Comportamiento del Consumidor: Construyendo estrategias de marketing*. México: McGraw Hill. 9na. edición.
26. Hill, Ch. (1996). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. Bogotá: McGraw Hill. Tercera Edición.
27. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. www.inec.gov.ec
28. Kinnear, T. y Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill. 4ta. edición.
29. Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. Octava Edición.
30. Kotler, Philip. (2009). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 6ta. edición.
31. Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Madrid: Edición del Milenio.
32. Kotler, Philip. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>]. *Segmentación*.
33. Kumho Tire. <http://www.kumhotire.com/gateway.html>
34. Levitt, Theodore. (1981). *El ciclo de vida del producto: Gran oportunidad de marketing*. Harvard-Deusto Business Review. 2do. Trimestre.
35. Luther, W. (1985). *El plan de mercadeo: Cómo prepararlo y ponerlo en marcha*. Bogotá: Norma.
36. Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación, 4ta. edición.
37. Manning, G. (1997). *Las Ventas en el Mundo Actual*. México: Prentice Hall. 6ta. edición.
38. McCarthy, E. y Perreault, W. (2001). *Marketing un enfoque global*. México: McGraw Hill. Decimotercera Edición.

39. Michelin. <http://www.michelin.com.mx/Auto/auto.asp>
40. Moscato, D. (1983). *Modelos Financieros para la toma de decisiones: Principios y Métodos*. Bogotá: Norma.
41. Neumaticos Pneus On Line. <http://www.neumaticos-pneus-online.es/>
42. Paredes, Eduardo. (2011). *Estrategias de crecimiento integrado*. Junio.
43. Philip, R. (2007). *Marketing Internacional*. McGraw-Hill Español.
44. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
45. Pujol, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Cultural S.A.
46. Ross, S. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
47. Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. (Agosto 2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill Interamericana. Quinta edición.
48. Thomas, D. (1995). *El Sentido de los Negocios*. México: Editorial CECSA.
49. Thompson. (2001). *Administración Estratégicas*. McGraw Hill. 11va. Edición.
50. Tire Rack. <http://www.tirerack.com/>
51. Toyo Tires. <http://toyotires.com/>
52. Tyre Reviews. <http://www.tyrereviews.co.uk/>
53. Wikipedia. www.wikipedia.org
54. Yokohama Tire. <http://www.yokohamatire.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

La presente encuesta tiene por objeto la recolección de información para el desarrollo del plan de negocios de una comercializadora de neumáticos.

Edad: ____ Sexo: F ____ M ____

1. ¿Qué clase de carro tiene?

Camioneta ____

SUV(4x4) ____

Auto ____

2. ¿Cuál es la clase de actividad para la que utiliza su vehículo?

Uso personal/ familiar ____ Transporte a la oficina ____

Trabajo de campo ____ Actividad comercial ____

3. ¿Cada qué tiempo compra llantas para su carro?

1 año ____ 3 años ____

2 años ____ 4 años ____ otros ____

4. ¿Qué clase de llantas le gustan para su carro?

Lodo ____ Todo terreno asfalto ____

Todo terreno tierra ____ Asfalto ____

5. ¿Cómo se llama el almacén donde compra los neumáticos para su vehículo?

6. ¿Cuál es el sector donde vive?

7. Elija el tipo de actividad de desempeña

Agricultor	_____	Comerciante	_____
Técnico/Operario	_____	Oficinista	_____
Artesano	_____	Otro	_____

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una llanta para su vehículo?

50 USD - 100 USD	_____	131 USD – 160 USD	_____
101 USD - 130 USD	_____	161 USD – 200 USD	_____
		Más de 200 USD	_____

9. Enumere del uno al cinco los siguientes factores en orden de importancia al momento de elegir una llanta siendo 5 el más importante y uno el menos

Durabilidad	_____	Confort	_____
Precio	_____	Ruido	_____
Tracción	_____		

10. Del siguiente listado de marcas de llantas enumere 3, siendo uno su primera opción de compra y 3 la menos opcionada de las seleccionadas.

YOKOHAMA	_____	MICHELIN	_____	DUNLOP	_____
BRIDGESTONE	_____	KUMHO	_____	GOODYEAR	_____
CONTINENTAL	_____	HANKOOK	_____	BFGOODRICH	_____
TOYO	_____	SUMITOMO	_____	FIRESTONE	_____
PIRELLI	_____				

11. ¿De qué manera preferiría recibir información acerca de promociones?

Email _____ SMS _____ Correo tradicional _____
 Flyers _____ Catálogo _____

12. Cuando usted busca un neumático, ¿desearía recibir asesoría técnica para escoger el neumático más adecuado a sus necesidades?

Si _____ No _____

13. Del siguiente listado de servicios enumere del 1 al 3 siendo 1 el que considere más importante y 3 el menos importante al momento de comprar neumáticos:

Enllantaje _____
 Balanceado _____
 Alineación _____

14. ¿Bajo qué términos de compra adquiriría el producto?

Contado _____ Crédito 30 días _____
 Tarjeta de Crédito _____ Otros _____

15. ¿Qué clase de promoción preferiría cuando adquiriera su juego de llantas?

Regalos por sus compras _____ Descuentos _____
 Realización de sorteos _____ Beneficios por referidos _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Depreciaciones y Amortizaciones

Cálculo de Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR ADQUISICION	DEPRECIACION		DEPRECIACION ANUAL	
		%	TIEMPO (AÑOS)	ANUAL	MESUAL
Edificio	20300	5	20	1015,00	84,58
Maquinaria	19366,2	10	10	1936,62	161,39
Equipo computo	3650	33,33	3	1216,55	101,38
Equipo oficina	178	10	10	17,80	1,48
Muebles y enseres	1548	10	10	154,80	12,90
TOTAL	45042,2			4340,77	361,73

Cálculo de Amortizaciones

ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR	AMORTIZACION		AMORTIZACION ANUAL
		%	TIEMPO	
Gastos constitución	50	20	1	50
Gastos organización	50	20	1	50
Gasto patentes y licencias	1000	20	1	1000
Gastos de puesta en marcha	400	20	1	400
SUBTOTAL	1500			1500
Imprevistos 10%	150	20	1	150
TOTAL	1650			1650

Anexo 3: Rol de Pagos**Rol de Pagos Gerente**

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	AGOSTO
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	GERENTE		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	800	Aporte IESS	75,6
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
<u>Décimo tercer sueldo</u>	340		
TOTAL INGRESOS	1140	TOTAL DESCUENTOS	75,6
NETO A PAGAR	1064,4		
<div style="text-align: center;"> <hr/> RECIBI CONFORME C.I.: <hr/> </div>			

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	DICIEMBRE
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	GERENTE		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	800	Aporte IESS	75,6
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
<u>Décimo cuarto sueldo</u>	800		
TOTAL INGRESOS	1600	TOTAL DESCUENTOS	75,6
NETO A PAGAR	1524,4		
<div style="text-align: center;"> <hr/> RECIBI CONFORME C.I.: <hr/> </div>			

Rol de Pagos Bodeguero

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	AGOSTO
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	BODEGUERO		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	600	Aporte IESS	56,7
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
<u>Décimo tercer sueldo</u>	340		
TOTAL INGRESOS	940	TOTAL DESCUENTOS	56,7
NETO A PAGAR	883,3		
<hr/> <p>RECIBI CONFORME</p> <p>C.I.: <hr/></p>			

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	DICIEMBRE
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	BODEGUERO		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	600	Aporte IESS	56,7
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
<u>Décimo cuarto sueldo</u>	600		
TOTAL INGRESOS	1200	TOTAL DESCUENTOS	56,7
NETO A PAGAR	1143,3		
<hr/> <p>RECIBI CONFORME</p> <p>C.I.: <hr/></p>			

Rol de Pagos Técnico

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	AGOSTO
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	TECNICO		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	400	Aporte IESS	37,8
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
Décimo tercer sueldo	340		
TOTAL INGRESOS	740	TOTAL DESCUENTOS	37,8
NETO A PAGAR	702,2		
<hr/> <p>RECIBI CONFORME</p> <p>C.I.: <hr/></p>			

ZUUPERLLANTAS		No.	XX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	DICIEMBRE
Empleado	XXXXXXX		
Cargo	TECNICO		
INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo básico	400	Aporte IESS	37,8
Horas extras		Prestamos Quirog. IESS	
Décimo cuarto sueldo	400		
TOTAL INGRESOS	800	TOTAL DESCUENTOS	37,8
NETO A PAGAR	762,2		
<hr/> <p>RECIBI CONFORME</p> <p>C.I.: <hr/></p>			